



FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo

**RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
reflexões a partir das práticas de instituições públicas
de pesquisa agropecuária do Mercosul**

Porto Alegre (RS)

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo

**RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
reflexões a partir das práticas de instituições públicas
de pesquisa agropecuária do Mercosul**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karla Maria Müller

Porto Alegre (RS)

2021

CIP - Catalogação na Publicação

Vilardo, Andrea Fernanda Lyvio
RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL: reflexões a partir
das práticas de instituições públicas de pesquisa
agropecuária do Mercosul / Andrea Fernanda Lyvio
Vilardo. -- 2021.
176 f.
Orientadora: Karla Maria Müller.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Comunicação Organizacional. 2. Relacionamento.
3. Instrumentos de Comunicação. 4. Organizações. 5.
Pesquisa Agropecuária. I. Müller, Karla Maria, orient.
II. Título.

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo

**RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
reflexões a partir das práticas de instituições públicas
de pesquisa agropecuária do Mercosul**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Karla Maria Müller (UFRGS) – orientadora

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

Prof^ª. Dr^ª. Fábida Lima (UFMG)

Dr^ª. Camila Barths (HCPA)

*Por sempre estarem ao meu lado, dedico estes
aprendizados aos meus pais, Giacomo e Regina, minha
irmã Sheila e minhas sobrinhas,
Maria Luisa e Analice.*

AGRADECIMENTOS

Foram dois anos de aprendizado e descobertas. E quando falo isto não me refiro somente aos conhecimentos proporcionados por aulas, leituras e debates, que foram de extrema importância para meu crescimento pessoal e profissional. Neste período descobri que adoro dar aula e ensinar, mas não consigo abrir mão da prática organizacional. Aprendi que consigo viver longe de quem amo, mas que prefiro estar junto. Entendi que “tudo bem” concordar e conviver com diferentes pontos de vista, porque é desta forma que me construo. Comprovei o quanto liberdade, gentileza, respeito e empatia são importantes na minha vida. Para chegar até aqui contei com o apoio de MUITOS e agradeço a todos pelas contribuições distintas e incomparáveis.

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) agradeço pela oportunidade de realizar o mestrado por meio do seu programa de pós-graduação. Em especial à Embrapa Soja, Unidade que atuo, pela confiança e valorização do meu trabalho. À Chefia da Embrapa Soja e ao Comitê Técnico Interno por entenderem a importância do estudo. Ao Setor de Gestão de Pessoas pela condução interna dos processos. À minha conselheira acadêmica, Carina Rufino, pela amizade, orientação e parceria de sempre. E, principalmente, ao Núcleo de Comunicação Organizacional pelo apoio incondicional, mesmo com o possível acúmulo de trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por meio de seu Programa de Pós-Graduação em Comunicação, e aos professores que me ajudaram a aprofundar meus conhecimentos. Também agradeço à Universidade Estadual de Londrina (UEL) por ser o berço dos meus estudos e por sempre contar com o apoio dos professores de Relações Públicas.

Agradeço MUITO à Prof^a Dr^a Karla Maria Müller por confiar no meu potencial, pela sabedoria em me orientar, por entender minhas dificuldades. Seu jeito carinhoso e acolhedor facilitaram o percurso e suas contribuições me levaram a novas reflexões que foram importantes para este trabalho. Te admiro e aprendo sempre contigo.

Também sou grata aos membros da banca, Prof. Dr. Rudimar Baldissera, Prof^a Dr^a Fábila Lima e Dr^a Camila Barths, por concederem seu tempo para leitura e contribuição com o trabalho, e por serem fontes de inspiração e aprendizado, compartilhando seus conhecimentos por textos, aulas e conversas e à Prof^a Dr^a Ana Cypriano por ficar disponível como suplente.

Agradeço aos amigos de Porto Alegre, colegas de sala, integrantes do grupo de pesquisa, companheiros de orientação. Mas preciso reconhecer a importância que

alguns tiveram para tornar meu período “longe de casa” mais leve e divertido: Thaís, Camila, Mônica e Gesiel, vocês se tornaram minha família em Porto Alegre.

Eu sou agraciada por ter amigos que considero “forever”. São aqueles que sempre estiveram comigo a partir do momento que os conheci, que estiveram ao meu lado quando pareceu que “o mundo desabou”. Que mesmo distantes por ocasiões da vida, estão perto no sentimento e lembranças que nos une. Paula, Erica, Keila, Rafa, Tha, Shindi, Pre, Raul, Rudney, PH e Solange, obrigada por tudo e por sempre!

Também tenho o privilégio de trabalhar com amigos, que tornam a jornada diária mais leve, com quem sempre aprendo e que a relação ultrapassa os muros da empresa: Carina, Lebna, Kelly, Marisa, Vanessa, Fabinho, Hugo, Marcos, Reinaldo e Maurícia, obrigada pelas trocas, risadas, pelos almoços, happy hours, churrascos, viagens, por aguentarem meus desabafos e “catarem cavaco” comigo. “Tamo junto”!

Ainda sou grata à minha família “de Londrina”: Tia Myrna, Tio Vasco, Mona e Miguel (sobrinho de coração), por cultivarem a vontade de estar sempre por perto. E em nome da Tia Elza e da Tia Conceição, agradeço às famílias Lyvio e Vilardo, porque mesmo distantes se mostram sempre presentes. Obrigada por torcerem por mim.

À minha irmã Sheila, porque sei que sempre posso contar, pelo respeito mútuo que compartilhamos e por fazer de mim a “Tia Dea”. Ao meu cunhado Thiago, pelo apoio à minha família. Ao meu “sobrinho-cão” Fausto, pela distração necessária. E, principalmente, às minhas sobrinhas Malu e Analice por me fazerem entender o significado e a importância de ser tia. Por entenderem quando a tia precisa trabalhar e não pode brincar e por todos os momentos que me proporcionam na vida.

Em especial, agradeço aos meus pais, Giacomo e Regina, por sempre me apoiarem mesmo quando não entendem minhas escolhas. Por incentivarem meus estudos, por me ensinar a valorizar o que realmente importa e por acreditarem em mim. Obrigada pelas orações, por entenderem minhas ausências, pelo apoio emocional e financeiro. Pai e mãe, vocês são os melhores e sou grata por isto!

Não posso deixar de agradecer a Deus, que eu reconheço em diversos elementos da natureza, onde encontro minha fé, por me guiar e acalmar meu coração.

Enfim, a todos que torcem por mim e que de alguma forma contribuíram para eu chegar até aqui. Eu me construo diariamente nas relações que tenho com vocês.

Muito obrigada!

Dea

*Pois é como entendo a vida:
"Num indo e vindo infinito" - Lulu Santos*

RESUMO

O setor agropecuário é um dos pilares da economia brasileira e de países vizinhos por apresentar crescimento na produção, gerando excedentes para exportar. Esta dissertação tem como objetivo geral compreender, sob a perspectiva relacional, os processos e práticas de comunicação estabelecidos por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul com seus diferentes públicos. Para tanto, realizamos um estudo de caso múltiplo, com mapeamento e análise comparativa da comunicação praticada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), pelo Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA) da Argentina, o Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária (IPTA) do Paraguai e pelo Instituto Nacional de Investigación Agropecuária do Uruguai (INIA). Como procedimentos metodológicos, realizamos pesquisa qualitativa com análise documental dos planos estratégicos das organizações e análise de conteúdo de seus instrumentos de comunicação que permitam interação com os diversos públicos e, conseqüentemente, potencial para relacionamento: mídias sociais (interação mediada) e eventos (interação face a face). Com isso, comparamos as práticas de comunicação das instituições e o modo que se relacionam com seus públicos. Este estudo tem como base teórica a contextualização de quatro pontos principais: (1) a pesquisa agropecuária, com destaque para a integração das instituições públicas de pesquisa e o papel destas organizações, em especial as dos países que compõe o Mercosul; (2) sobre cultura, refletindo as organizações e os públicos como atores sociais e as práticas discursivas como práticas socioculturais; (3) comunicação organizacional, com destaque para a perspectiva relacional e para os instrumentos e práticas; (4) e o relacionamento, ressaltando a interação por mídias sociais e a interação face a face. A pesquisa empírica evidenciou que, apesar de conseguirmos visualizar a perspectiva relacional da comunicação nas práticas da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, estas instituições ainda assumem um caráter central nas relações que estabelecem com seus públicos.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Relacionamento; Instrumentos de Comunicação; Organizações; Pesquisa Agropecuária.

ABSTRACT

The agricultural sector is one of the pillars of the Brazilian economy and neighboring countries for presenting growth in production, generating surpluses for export. This dissertation has as its general objective to understand, from a relational perspective, the communication processes and practices established by public institutions of agricultural research of Mercosur with its different audiences. To this end, we conducted a multiple case study, mapping and comparative analysis of the communication practiced by the Brazilian Agricultural Research Corporation (EMBRAPA), the National Institute of Agricultural Technology (INTA) from Argentina, the Paraguayan Institute of Agricultural Technology (IPTA) from Paraguay and the National Institute of Agricultural Research from Uruguay (INIA). As methodological procedures, we conduct qualitative research with documental analysis of the strategic plans of organizations and content analysis of their communication instruments that allow interaction with the various audiences and, consequently, potential for relationship: social media (mediated interaction) and events (face-to-face interaction). With this, we compared the communication practices of the institutions and the way they relate to their audiences. This study has as theoretical basis the contextualization of four main points: (1) agricultural research, with emphasis on the integration of public research institutions and the role of these organizations, especially those of the countries are part of the Mercosur; (2) on culture, reflecting organizations and audiences as social actors and discursive practices as sociocultural practices; (3) organizational communication, with emphasis on the relational perspective and the instruments and practices; (4) and the organizational relationship, emphasizing the interaction by social media and face-to-face interaction. Empirical research showed that, although we can visualize the relational perspective of communication in the practices of EMBRAPA, INTA, IPTA and INIA, these institutions still assume a central character in the relations they establish with their audiences.

Keywords: Organizational Communication; Relationship; Communication Tools; Organizations; Agricultural Research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz conceitual.....	57
Quadro 2: Informações gerais sobre os planos estratégicos das organizações	77
Quadro 3: Identificação da estrutura e destaques de comunicação nos planos das organizações.....	78
Quadro 4: Sentido atribuído a palavra comunicação nos planos estratégicos ...	80
Quadro 5: Quantitativo de palavras que remetem à comunicação nos planos...	84
Quadro 6: Instrumentos de comunicação das organizações.....	91
Quadro 7: Qualificação dos instrumentos de comunicação	92
Quadro 8: Corpus de pesquisa.....	94
Quadro 9: Perfis das mídias sociais das organizações	97
Quadro 10: Categoria de análise.....	100
Quadro 11: Categorização do conteúdo das mídias	101
Quadro 12: Análise de conteúdo do Facebook	115
Quadro 13: Análise de conteúdo do Instagram	118
Quadro 14: Análise de conteúdo do Twitter	120
Quadro 15: Análise de conteúdo do Youtube.....	122
Quadro 16: Tipos de eventos realizados pelas instituições.....	127
Quadro 17: Quantitativo de matérias.....	129
Quadro 18: Título das matérias	130
Quadro 19: Análise de conteúdo das matérias.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: site da EMBRAPA	89
Figura 2: site do INTA	89
Figura 3: site do IPTA.....	90
Figura 4: site do INIA.....	90
Figura 5: perfil das organizações no Facebook.....	114
Figura 6: perfil das organizações no Instagram.....	117
Figura 7: perfil das organizações no Twitter.....	119
Figura 8: perfil das organizações no Youtube	121

LISTA DE ABREVIATURAS

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

INTA – Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária

IPTA – Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária

INIA – Instituto Nacional de Investigación Agropecuária

PDE – Plano Diretor da Embrapa

PROCISUR - Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul

IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	17
PARTE I - Reflexões a partir de bases teóricas	22
1 A AGROPECUÁRIA CONTEMPORÂNEA: PESQUISA E INOVAÇÃO.....	23
1.1 Cruzando fronteiras: a integração das instituições de pesquisa agropecuária.....	26
1.2 Instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul.....	30
2 COMUNICAÇÃO E PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS.....	35
2.1 Organizações e públicos como atores sociais	37
2.2 As práticas discursivas como práticas socioculturais.....	41
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS	44
3.1 Perspectiva relacional da comunicação	49
3.2 Instrumentos e práticas.....	53
4 RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL	59
4.1 Interação mediada por mídias sociais.....	63
4.2 Interação face a face	68
PARTE II - Reflexões a partir de dados empíricos	71
5 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO MERCOSUL	72
5.1 Procedimentos metodológicos	72
5.2 A comunicação nos planos estratégicos	76
5.3 Os instrumentos de comunicação das instituições.....	88
5.4. Delimitação do corpus de pesquisa	93
6 RELACIONAMENTO POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS	95
7 RELACIONAMENTO POR MEIO DA INTERAÇÃO FACE A FACE.....	125
CONSIDERAÇÕES	150
REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE 1 – Estado da Arte	166
APÊNDICE 2 - Posicionamento dos instrumentos na matriz de análise	169
APÊNDICE 3 - Principais semelhanças e diferenças das organizações.....	173

PREÂMBULO

Natural de Londrina (PR), apaixonada por sol, praia, carnaval, copa do mundo e viagens... mas também por pessoas, comunicação e organizações. E foram estas últimas paixões que me conduziram até aqui. Relações Públicas, formada em 2004 pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), o interesse pela profissão veio da vontade em trabalhar com eventos empresariais e de estar em permanente contato com as pessoas, a base da comunicação. Após ingresso no curso e ao compreender a abrangência e potencial estratégico da profissão, o estudo e prática da comunicação organizacional guiou minha formação como profissional que acredita na importância das relações.

Como trabalho de conclusão de curso, realizei projeto experimental em assessoramento de relações públicas na utilização da internet como nova estratégia de negócio para a Folha de Londrina. Logo após a graduação, com o objetivo de buscar novos conhecimentos, ingressei no curso de especialização em Administração de Marketing e Propaganda (UEL) e, na sequência, na especialização em Comunicação Organizacional: gestão estratégica (UEL). Nos trabalhos de conclusão, estudei os eventos como ferramenta de marketing em empresas de Londrina, na primeira, e realizei um estudo de caso acerca da comunicação integrada no contexto de uma agência de publicidade, na segunda especialização.

Minha prática profissional começou pouco antes do término da graduação, na Empresa Jornalística Folha de Londrina, onde também estagiei. Durante o período no jornal, atuei nas áreas de Marketing e de Circulação. Em junho de 2009, assumi o cargo de analista na Embrapa Soja (Londrina, PR) para atuar como Relações Públicas na área de comunicação. A atuação nestas organizações me possibilitou adquirir experiência em estratégias e atividades relacionadas à comunicação interna, atendimento ao cidadão/cliente, comunicação dirigida, organização de eventos técnico-científicos e institucionais, memória organizacional e em projetos de relacionamento com diferentes públicos.

Em todas as etapas da minha formação convivi com pessoas que me inspiraram e me possibilitaram diferentes aprendizados. No entanto, na Embrapa Soja tive a oportunidade de integrar uma equipe multidisciplinar de comunicação, em que a soma de competências, troca constantes de ideias e busca contínua por melhores resultados, permitiram sentir o significado de ser Relações Públicas e assim ser

reconhecida e valorizada. Além das atividades de rotina liderei dois projetos: (1) Atendimento ao Cidadão da Embrapa Soja: uma ferramenta de comunicação para suporte à pesquisa, ao desenvolvimento e à transferência de tecnologia e (2) Embrapa Soja Presente: construindo relacionamentos sólidos, permanentes e interativos para fortalecer a reputação institucional.

Apesar de afastada da academia desde 2009, a vontade de voltar aos estudos para resgatar conceitos, debater com diferentes atores e buscar novas reflexões acerca da comunicação sempre esteve presente. Como em Londrina, cidade onde moro, não possui mestrado em Comunicação, o desejo foi sendo adiado. Foi quando em setembro de 2017 a Embrapa abriu processo seletivo para seu Programa Corporativo de Pós-graduação *Stricto Sensu*, no qual me inscrevi e fui aprovada. Em 2018, após cinco anos na vice-liderança do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Soja, assumi a supervisão do setor. No entanto, com a aprovação no programa de mestrado da UFRGS, decidi por retornar aos estudos e, em 2019, mudei temporariamente para Porto Alegre para realização do curso, fato que me fez crescer como pessoa.

A partir de então, novas possibilidades se abriram para mim como profissional, ao me assumir não somente como Relações Públicas, analista de comunicação, mas também como pesquisadora da comunicação em contexto organizacional. Este é um processo no qual ainda me encontro e, por vezes, me “pego” em reflexões em como fazer disto uma “rotina” ao retornar às minhas atividades na Embrapa Soja e, assim, tentar conciliar os dois “mundos”: pesquisa e prática.

Somado a isto, o convívio com colegas que pesquisam diferentes temáticas e a participação em um grupo interdisciplinar que estuda fronteiras (fenômeno até então desconhecido por mim no âmbito dos estudos da comunicação), fez compreender e sentir ainda mais a importância de escutar, assimilar, deixar influenciar e aprender... sempre. Aprender com os diferentes pontos de vista, com múltiplas leituras, com as diferentes experiências e com os diversos contextos em que cada um se encontra. O mestrado ainda possibilitou a oportunidade, por meio do estágio docência, de aprender práticas de ensino e entender um pouco da nobre atividade docente. O contato com os alunos do primeiro semestre de Relações Públicas foi simplesmente enriquecedor.

Acredito que a trajetória percorrida nos possibilitou a realização de um estudo sobre os relacionamentos organizacionais, mais especificamente sobre as práticas de

comunicação, sob a perspectiva relacional, de instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. O setor agropecuário tornou-se, assim, não somente meu campo de trabalho, mas também meu contexto de estudo, que aprendi a respeitar e valorizar. Realizar este estudo no ano de 2020 não foi fácil, mas a jornada foi incrível.

APRESENTAÇÃO

A transformação no ambiente de atuação das organizações demanda reflexão sobre as formas de relacionamento que são estabelecidas com os diversos públicos, ou seja, é preciso pensar nas várias interações que ocorrem e nos modelos adotados, questões que devem sempre estar no escopo da estratégia da comunicação organizacional. Em certa medida, o presente estudo reflete nossa experiência de dez anos em uma unidade de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. A alta participação em eventos e a demanda por visitas à organização por lideranças, técnicos e produtores que atuam em diferentes países da América Latina, fez querer compreender a comunicação praticada pelas instituições¹ de pesquisa agropecuária de países vizinhos ao Brasil.

Como Relações Públicas, consideramos que a comunicação deve ir além da transmissão de informações e, no âmbito organizacional, deve buscar construir relações e estabelecer processos de influência recíproca, cooperando para o alcance da missão corporativa e com foco na dinâmica organização-públicos. Nesse sentido, entendemos que o êxito da comunicação organizacional não se dá unicamente com processos unidirecionais, mas sim em uma perspectiva de múltiplas interações e que o relacionamento com os públicos (e entre eles) ocorre a todo momento em uma organização.

Ponderamos, então, que cada vez mais as relações são valorizadas e ganham espaço nas estratégias corporativas. Os veículos e canais de comunicação, além de informar, também passam a ter papel importante no relacionamento com os múltiplos públicos. Por isso, um dos grandes desafios da comunicação organizacional é estabelecer relações sólidas em um contexto cada vez mais dinâmico, complexo e exigente.

As mudanças da sociedade, das organizações e da própria forma de nos comunicar também trazem a necessidade de pensar a comunicação em contextos diferentes e considerar as práticas socioculturais dos agentes envolvidos. A partir do momento que as pessoas mudam seu modo de agir e de pensar, também mudam a sociedade e as organizações nas quais atuam. Consideramos, então, a importância de estudar a comunicação de forma entrelaçada a um contexto sociocultural. Para

¹ Utilizaremos os termos organizações e instituições para nos referirmos às empresas e institutos estudados.

tanto, começamos a aprimorar o olhar para visualizar nosso campo de atuação profissional - o setor agropecuário - como um campo e objeto de pesquisa em comunicação.

Diversos trabalhos já foram realizados sobre comunicação no contexto do setor agropecuário (apêndice 1). Em janeiro de 2020, na busca pelo termo “pesquisa agropecuária”, encontramos no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal e de Nível Superior (CAPES) nove trabalhos realizados nos últimos 10 anos no âmbito de Programas de Pós-graduação em Comunicação. Já no banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira, na busca combinada por relacionamento e agropecuária, encontramos somente dois trabalhos. Por fim, em consulta ao Portal Unbral Fronteiras no âmbito de Programas de Pós-graduação em Comunicação, encontramos somente um trabalho com enfoque organizacional, não voltado para o setor agropecuário. Em relação aos trabalhos encontrados, o diferencial desta pesquisa está no estudo da comunicação organizacional praticada por um tipo de organização e em região específica: as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul.

O setor agropecuário é um dos pilares da economia brasileira e de países vizinhos. Pela proximidade territorial, é possível que os problemas que enfrentam com pragas, doenças, plantas daninhas, condições climáticas etc. sejam os mesmos. Nesse sentido, os desafios da agropecuária podem ser pensados e superados de maneira integrada. São vários os temas que permeiam a agropecuária, como a inovação tecnológica, infraestrutura e logística, política comercial, agrícola e agrária, gestão, segurança jurídica, defesa sanitária, agroenergia, cooperativismo, organização das cadeias produtivas, sustentabilidade (RODRIGUES, 2018). Estes aspectos são relevantes tendo em vista que nosso contexto de estudo é a pesquisa agropecuária.

Consideramos que a necessidade de gerar conhecimento para o setor para que os atores das cadeias produtivas superem os desafios de produção, é sempre urgente. As instituições públicas de pesquisa agropecuária possuem papel fundamental e, além de pesquisarem, comunicam-se com os diversos públicos do setor de forma constante. Dessa forma, a comunicação praticada por estas organizações ganha caráter basilar ao orientar, interagir, informar e dialogar com os atores das diversas cadeias produtivas.

Somado aos fatores apresentados, o cone sul da América Latina é estratégico para agropecuária em escala mundial. De acordo com dados da Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), a agropecuária pode ajudar a superar a fome no mundo. A instituição considera a necessidade de aumentar a oferta global por alimentos em 20% em dez anos (RODRIGUES, 2018). Por isso, as instituições públicas de pesquisa agropecuária dos países que compõe a região se organizaram em torno de um “Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul” (PROCISUR) para debater estratégias de atuação e desenvolvimento regional de maneira integrada e, assim, articular-se para atender às demandas em escala global.

De acordo com documento do PROCISUR, nos últimos 50 anos, os países da América do Sul, principalmente os do Cone Sul, vêm apresentando crescimento na produção de alimentos. Entre as organizações que fazem parte do PROCISUR estão a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Instituto Nacional de Investigação Agropecuária do Chile (INIA-Chile), o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA) da Argentina, o Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária (IPTA) do Paraguai, o Instituto Nacional de Investigação Agropecuária do Uruguai (INIA-Uruguai), o Instituto Nacional de Investigação Agropecuária e Florestal (INIAF) da Bolívia e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). O foco principal da nossa pesquisa é estudar as organizações do Mercosul que integram o PROCISUR, tendo em vista os argumentos apresentados anteriormente.

Apesar de unidas em torno de um mesmo desafio global, consideramos que cada uma destas organizações trabalha de acordo com sua cultura e conforme demandas da sociedade de seu país de origem, levando em consideração as práticas socioculturais de sua população. Ao mesmo tempo, estabelecem comunicação com diversos atores do setor de maneira particular e conforme as cadeias produtivas. Cada uma das instituições de pesquisa agropecuária possui sua própria estrutura organizacional e estratégia comunicacional, que lhe são peculiares. Por isso, é no mapeamento e análise das práticas de comunicação das referidas organizações que concentramos nossos esforços, a fim de verificar possíveis semelhanças e diferenças no modo que estas organizações se relacionam com o setor agropecuário e, conseqüentemente, vislumbrar potencial para aprendizagem organizacional.

Portanto, nosso estudo tem como enfoque a comunicação no contexto do setor agropecuário, em especial, a comunicação praticada por instituições públicas de

pesquisa agropecuária do Mercosul. O papel destas organizações é trabalhar com pesquisa e desenvolvimento para a agropecuária, visando a sustentabilidade dos sistemas de produção. Seu capital intelectual está baseado na geração de conhecimento para diversas cadeias produtivas, com destaque para o desenvolvimento de tecnologias e informações técnico-científicas direcionadas à agricultura e à pecuária.

Partimos do pressuposto de que as organizações de pesquisa agropecuária buscam se relacionar com os diferentes públicos e, para tanto, fazem uso de diferentes instrumentos de comunicação. Nesse sentido, a questão que nos guia é: como as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul acionam seus canais de comunicação para estabelecer processos que venham a estreitar as relações com os diferentes segmentos de públicos do setor?

Portanto, temos como objetivo geral de pesquisa compreender, sob a perspectiva relacional, os processos e práticas de comunicação estabelecidos por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul com seus diferentes públicos. Como objetivos específicos, pretendemos: identificar os planos estratégicos das instituições e verificar a importância que conferem à comunicação (1); identificar e analisar os instrumentos de comunicação trabalhados pelas instituições com potencial de relacionamento (2); comparar as práticas de comunicação das instituições e o modo que se relacionam com os diferentes públicos (3).

Para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos pretendidos, realizamos um estudo de caso múltiplo, com mapeamento e análise comparativa da comunicação praticada pelas organizações estudadas. Para tanto, realizamos uma pesquisa qualitativa com análise documental dos planos estratégicos e análise de conteúdo dos instrumentos de comunicação das instituições que permitam interação com os diversos públicos e, conseqüentemente, potencial para relacionamento: mídias sociais (interação mediada) e eventos (interação face a face). Também será realizado um mapeamento das práticas de comunicação dessas organizações, a saber: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA - Brasil), Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA – Argentina), Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária (IPTA – Paraguai) e Instituto Nacional de Investigação Agropecuária (INIA – Uruguai).

O trabalho está dividido em duas partes e sete capítulos, com uma pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente o estudo (parte I) e apresentação do estudo

conforme os dados empíricos (parte II). Após esta apresentação, no capítulo um retratamos o contexto da pesquisa agropecuária, com destaque para a integração das instituições públicas de pesquisa e o papel destas organizações, em especial as dos países que compõe o Mercosul. O capítulo dois é dedicado à comunicação e práticas socioculturais, nele apresentamos uma breve reflexão sobre cultura, contextualizando as organizações e os públicos como atores sociais e as práticas discursivas como práticas socioculturais. No capítulo três tratamos as perspectivas da comunicação organizacional, com destaque para a perspectiva relacional e para os instrumentos e práticas. O capítulo quatro aborda de forma mais específica o relacionamento organizacional, ressaltando a interação por mídias sociais e a interação face a face. Após embasamento teórico, na parte II, o capítulo cinco dedica-se a apresentar a metodologia de pesquisa, os planos e os instrumentos de comunicação das instituições. Por fim, os capítulos seis e sete demonstram como que as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul acionam seus canais de comunicação para interagir com seus públicos. Esta dissertação finaliza com nossas considerações e reflexões acerca do trabalho.

Estudaremos, então, o conjunto de estratégias de relacionamento que as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul trabalham, entendendo que ao estabelecerem uma relação, as organizações buscam um processo de influência recíproca. Por fim, consideramos que as práticas socioculturais da agropecuária podem ser potencializadas e concretizadas por meio dos processos e ações de comunicação, articulados pelas instituições públicas de pesquisa agropecuária. Esses processos podem ocorrer por meio de instrumentos e pelas relações interpessoais estabelecidas com os atores do setor.

Nesse sentido, a expectativa é que este estudo também proporcione melhor compreensão do papel da comunicação planejada para efetivação de processos e práticas que aproximem as instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul dos diferentes atores das diversas cadeias produtivas com as quais atuam. Também esperamos contribuir para o conhecimento da comunidade acadêmica e dos profissionais de comunicação, em especial os que atuam no setor agropecuário, sobre as estratégias de relacionamento. Além de proporcionar reflexões que possam colaborar para atuação no mercado e formação de novos comunicadores, levando em conta o desafio de construir relações sólidas.

PARTE I
Reflexões a partir de bases teóricas

“a aposta central da comunicação é a afetação mútua. [...] Na comunicação, assim, os dois indivíduos se encontram igualmente implicados, são igualmente convocados, e ambos sofrem modificações”

Vera França

1 A AGROPECUÁRIA CONTEMPORÂNEA: PESQUISA E INOVAÇÃO

Para melhor compreensão da proposta de pesquisa, consideramos importante fazer uma breve contextualização do setor agropecuário, com enfoque para a pesquisa e as organizações públicas que constituem o segmento no cone sul da América Latina. No entanto, reforçamos que nosso estudo e lugar de fala é a comunicação, assim, não temos a intenção de aprofundar em questões do setor que podem ser consideradas controversas pela sociedade.

A história da agricultura mundial tem sido de transformações produtivas, devido à ciência e tecnologia aplicadas ao setor e com conseqüente expansão da capacidade produtiva, o que foi intitulado como agricultura moderna. A modernização da atividade agropecuária, a partir do final da década de 60, transformou a agricultura em diversos países. Hoje, os principais agentes globais do setor são a China e a Índia, que representam o maior consumo de produtos, e o Brasil e os Estados Unidos, que disputam a condição de grandes produtores globais. (BUAINAIN et al, 2014). Atualmente, “o Brasil é um grande fornecedor do Oriente Médio, região que compreende 16 países, com população estimada de 419 milhões de pessoas” (GASQUES; SILVA E SOUZA; BASTOS, 2018, p. 35).

Este fato é importante, pois no início do século XXI, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou um estudo que apontou que em 2050 deve haver mais de 9,5 bilhões de habitantes na Terra, sendo necessário aumentar em mais 60% a produção de alimentos para garantir a segurança alimentar de todos. O Brasil possui papel fundamental nessa meta uma vez que, do início dos anos 90 até 2018, a área plantada no país cresceu em 63%, enquanto a produção cresceu 295% (RODRIGUES, 2018). Isto significa que, devido às tecnologias inseridas no setor, houve um incremento em produtividade, ou seja, aumento da produção superior ao crescimento de áreas plantadas. Crestana, Contini e Rodrigues ainda destacam que “o aumento e a intensificação de produtividade permitem poupar o uso da terra [...] contribuindo para o desenvolvimento de uma agricultura mais sustentável” (2018, p. 141). De forma complementar, também é válido pontuar que:

A produtividade continua sendo o principal fator a impulsionar o crescimento da produção nos próximos dez anos. Entre os grãos, os maiores ganhos de produtividade devem ocorrer em arroz, milho e algodão. A produtividade média de soja deve ficar em 3,43 toneladas por hectare em 2029/30 e a de milho em 6,7 toneladas por hectare (GASQUES; SILVA E SOUZA; BASTOS, 2018, p. 33).

O crescimento da produção e da produtividade resultou em um grande alongamento da cadeia produtiva agrícola, ou seja, houve expansão de vínculos com as indústrias de processamento, ligação com serviços de pesquisa, experimentação, difusão e com “consultorias em áreas da tecnologia da informação, genética animal, agricultura de precisão, e de todos os demais tipos de serviços relacionados à propriedade e às indústrias da cadeia de produção” (BARROS, 2014, p. 17).

Diante disso, Gasques, Silva e Souza, e Bastos afirmam que “o crescimento do agronegócio² se dará com base, principalmente, na tecnologia” (2018, p. 69). Ainda reforçam que o crescimento nos próximos dez anos ocorrerá com base nos ganhos de produtividade e que deverá ocorrer com ausência de pressão sobre os recursos naturais, especialmente novas áreas. Para tanto, consideram essencial o investimento em pesquisa e infraestrutura para que se consiga atingir as metas projetadas para o setor (GASQUES; SILVA E SOUZA; BASTOS, 2018).

Outra meta do setor agropecuário é a redução da emissão de gases de efeito estufa. Para tanto, o Plano ABC – Agricultura de Baixo Carbono – conta com programas que visam colaborar com esta redução, entre as tecnologias que contribuem estão a integração lavoura-pecuária-floresta, o plantio direto na palha, a recuperação de pastagens degradadas, a fixação biológica do nitrogênio ao solo, a ampliação da área reflorestada, o tratamento dos dejetos animais e a adaptação às mudanças climáticas: “com a contribuição dessas tecnologias e mais a agroenergia, o setor rural ajudará o Brasil a cumprir seu compromisso de redução de emissões em 43% até 2030, com base nas emissões de 2005” (RODRIGUES, 2018, p. 10).

O meio ambiente também é sempre um ponto sensível e sua relação com a agropecuária é muitas vezes norteadada por intensos debates na sociedade. No entanto, Barros (2014) considera que um ponto positivo é que houve avanços na discussão sobre a necessidade de recomposição de áreas de florestas e mata ciliar, porém, a

² Apesar de entendermos a diferença conceitual entre agronegócio e agropecuária, nesta dissertação o termo agronegócio poderá ser empregado como citação direta ou indireta para contextualizar o setor agropecuário ou para apresentar as instituições que são foco do estudo.

questão das queimadas na Amazônia ainda necessita de muitas ações públicas e privadas, pois a ação de madeireiros ilegais continua.

O setor agropecuário não precisa, porém, destruir florestas para se expandir. Felizmente, ocorreram muitos avanços no que diz respeito à sustentabilidade, com o auxílio decisivo da pesquisa. Em geral, o sistema agrícola brasileiro é sustentável, o que não significa ser imóvel. Novos desafios continuarão a existir (como o impacto das mudanças climáticas, no futuro, sobre as condições de produção) e terão de ser enfrentados, mas não há nada que, seriamente, se oponha à continuidade da trajetória de avanço (BARROS, 2014, p 18).

Ainda é válido ressaltar que a agropecuária movimentava diversos setores da economia, como transporte, agroindústria, insumos e serviços, sendo os principais subsetores os mercados de grãos e carnes. O uso de agrotóxicos³ pelo setor agropecuário, especialmente na produção de grandes culturas, também é um tema de interesse público. O aumento na liberação de agrotóxicos em 2019, intensificou o debate na sociedade. No entanto, Costa, Santos e Magossi reforçam que:

No Brasil, o uso dos defensivos agrícolas é primordial, visto que é um país de clima tropical e extremamente propício à incidência de um grande número de organismos que se comportam como pragas e doenças na agricultura. Dados da Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef) mostram que pragas como percevejo, helicoverpa, mosca branca, falsa medideira, ferrugem, lagarta do cartucho, bicudo e pulgão podem causar um impacto negativo de 21,72 bilhões de dólares no agronegócio brasileiro (COSTA; SANTOS; MAGOSSÍ, 2018, p. 113).

Recentemente, a agricultura 4.0 vem ganhando grande destaque no setor produtivo. Crestana, Contini e Rodrigues (2018) consideram o surgimento de uma nova agricultura que, apoiada no conceito da agricultura digital e das tecnologias convergentes (Tecnologia de Informação e Comunicação, biotecnologia, nanotecnologia etc.), pode iniciar um novo ciclo de produção e desenvolvimento, possibilitando o crescimento sustentável previsto da produção e da produtividade, e consequentemente alimentando a economia. Os autores também ponderam que é necessário o uso mais eficiente de insumos (água, solo, ar, fertilizantes, defensivos, sementes, biodiversidade e energia) e “a geração, a avaliação e a otimização de sistemas integrados de produção mais sustentáveis, resilientes e sinérgicos na interação do cenário rural, urbano e industrial” (2018, p. 142).

³ Utilizamos o termo agrotóxico, pois é o empregado pela legislação (Lei nº 7.802) e pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. No entanto, outros termos podem ser utilizados como sinônimos na escrita, como ocorre na citação de Costa, Santos e Magossi.

Conforme afirma Barros (2014), o sucesso da agropecuária é fruto do desenvolvimento de um sistema de pesquisa que, no caso brasileiro, é composto pela Embrapa, por instituições de pesquisa estaduais e privadas e por universidades. Também ressalta a interação entre as instituições públicas e o setor produtivo, o que facilita a obtenção de resultados positivos: “O esforço de pesquisa assentado sobre as características específicas do território brasileiro acabou por produzir pacotes tecnológicos adaptados e responsáveis pela grande tropicalização da agricultura brasileira” (BARROS, 2014, p. 17). Para complementar esta ideia:

Em nível de produtores, a pressão é por tecnologia que aumenta a produção, reduz custos, preserva o meio ambiente e garante a qualidade dos produtos. Trata-se de tarefa da pesquisa particular e pública, focada nos resultados e fundamentada em pesquisadores que sabem navegar no mundo das aplicações e da ciência básica, sempre inspirados pelos produtores e pelas alternativas que milhares de pesquisadores brasileiros e do exterior oferecem (ALVES et al. apud CRESTANA; CONTINI; RODRIGUES, 2018, p. 139).

Garay analisa as dinâmicas agrárias atuais e pondera que “a produção e circulação de alimentos e matérias primas agrícolas estão cada vez mais organizadas em nível global” (GARAY, 2015, p. 131). Consideramos, então, que para atender o desafio por produção de alimentos de forma sustentável, as instituições públicas de pesquisa agropecuária precisam pensar globalmente, mas agir de forma local, uma vez que os sistemas de produção são estabelecidos conforme a região, condições climáticas, tipo de solo, bem como nas relações com os agentes do setor. Por isso a importância de instituições de pesquisa no setor agropecuário e sua relação com os diferentes públicos e a interação com organizações semelhantes.

1.1 Cruzando fronteiras: a integração das instituições de pesquisa agropecuária

De forma ampla, a integração entre países de uma mesma região busca ganhos sociais, financeiros e de produção, a fim de promover o seu desenvolvimento e sua competitividade em escala global. Na América do Sul, listamos alguns exemplos de integração regional, tais como o Mercado Comum do Sul - Mercosul, a Comunidade Andina de Nações - CAN ou a União Sul-Americana de Nações – Unasul. Atualmente, os países destes blocos agem sozinhos, mas consideram uma arena comum na qual possam negociar algumas das suas diferenças.

A integração regional é um processo de partilha voluntária de soberania entre Estados contíguos. [...] O pressuposto é que a ação coletiva é mais eficiente que a individual para a resolução de certos problemas. Além da paz interestatal, o objetivo central da integração é o crescimento (ou desenvolvimento) econômico por meio de ganhos de escala e complementaridade. Por isso, ela visa à construção de um mercado comum de fatores (capital e trabalho) e produtos (bens e serviços). O foco na economia não se fundamenta num viés ideológico, quer seja materialista histórico, quer seja neoliberal. Deve-se, simplesmente, ao fato de que na esfera da produção e do consumo existem mais incentivos – e menos entraves – para a integração de soberania que na esfera mais dura do nacionalismo territorial ou na mais branda do nacionalismo identitário (MALAMUD, 2014, p. 11).

A agropecuária é um dos setores da economia em que a integração entre países da América do Sul ocorre, em especial no desenvolvimento da pesquisa. Sendo o cone sul da América Latina considerado globalmente estratégico para o setor agropecuário e considerando que os problemas fitossanitários enfrentados pelos países que compõe a região podem ser similares, as instituições públicas de pesquisa agropecuária do cone sul se organizaram em torno de um Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (PROCISUR). Uma vez que, se os desafios da agropecuária cruzam as fronteiras nacionais, é estratégico pensá-los de maneira integrada. O PROCISUR é um exemplo de cooperação internacional e integração regional, que busca reforçar o compromisso das instituições com o desenvolvimento da agropecuária sustentável e debater estratégias de atuação e desenvolvimento regional de forma integrada e, assim, articulando-se para atender às demandas em escala global.

Na América, além do PROCISUR, os países do continente também se unem por meio do Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura (IICA). O Instituto se considera como uma agência especializada em agricultura do Sistema Interamericano que apoia os esforços dos países membros para alcançar o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural, por meio da cooperação técnica internacional. No total, são 34 países que compõe o IICA, tanto da América do Sul, Central e do Norte (IICA, 2020).

O Instituto foi criado em 1942 e possui quatro objetivos estratégicos, sendo estes: aumentar as contribuições do setor agrícola para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável (1); contribuir para o bem-estar de todos os habitantes dos territórios rurais (2); melhorar o comércio internacional e regional nos países da região (3) e aumentar a resiliência dos territórios rurais e sistemas agroalimentares a

eventos extremos (4). O IICA está orientado para o trabalho colaborativo e em rede (IICA, 2020).

O PROCISUR teve sua criação em 1980, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento e se baseia no modelo de cooperação técnica do IICA. O Programa constitui em um instrumento institucional de integração e articulação dos Institutos Nacionais de Pesquisa Agropecuária da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai, além do IICA. Sua missão é promover entre seus membros a cooperação e articulação em pesquisa agroalimentar e agroindustrial, desenvolvimento e inovação para enfrentar os desafios estratégicos do cone sul da América Latina. Como objetivo geral o PROCISUR visa contribuir, por meio da cooperação, para a construção de um sistema regional de inovação agroalimentar e agroindustrial, focado na geração de inovações tecnológicas, institucionais e de conhecimento, em coordenação com outras redes regionais e globais, para enfrentar os desafios da sociedade (PROCISUR, 2020).

De acordo com documento do PROCISUR (2015) nos últimos 50 anos, os países da América do Sul, principalmente os do cone sul, vêm apresentando crescimento na produção de alimentos, gerando excedentes para exportação. Diferentemente do que acontece com regiões como Ásia, Oriente Médio e África. Esta condição tornou o sul da América Latina uma região estratégica para o desenvolvimento e fornecimento de alimentos a nível mundial, contribuindo para solucionar desafios como segurança alimentar, redução da pobreza, desigualdade e sustentabilidade ambiental.

Atualmente, a soja, milho, trigo e arroz, juntamente com a carne são os principais setores da economia agrícola regional. O crescimento da agricultura na região se deve principalmente à mudança tecnológica, impulsionada pela transformação do sistema de plantio convencional para o sistema de plantio direto e, mais recentemente, pelo uso da biotecnologia e da agricultura de precisão. Esse fato está relacionado aos níveis de investimento público em pesquisa agropecuária (PROCISUR, 2015).

Ainda, segundo documento do PROCISUR (2015), globalmente, as tendências mostram que nos próximos 20 anos a população mundial aumentará em 1,46 milhões de pessoas, no entanto, concentrando-se em algumas regiões. Isso implica que, no futuro, uma parte da segurança alimentar mundial será determinada pelo comércio global, porque a distribuição da população não será sincronizada com a capacidade

das regiões de produzir alimentos. Com isso, os países do Cone Sul devem aprender a fazer negócios com a China, a Índia e a Indonésia e a responder às suas demandas, pois serão os principais motores do consumo nas próximas décadas.

O PROCISUR também se mostra guiado por três pilares estratégicos. Um dos pilares é voltado para “Ciência, tecnologia e inovação”, que inclui ações de cooperação, pesquisa e inovação em áreas e / ou interesses comuns à região, que agregam valor aos esforços nacionais e geram maior impacto. Outro pilar estratégico do Programa é focado em “Políticas Públicas”, que consiste na geração de conhecimento, conceitos, metodologias e ferramentas que dão suporte científico à formulação de políticas públicas nacionais e regionais e busca ajudar a orientar e apoiar pesquisas futuras. Por fim, um terceiro pilar destaca o “Capital humano e a gestão do conhecimento”, que compreende o desenvolvimento de capacidades nas áreas necessárias para gerar conhecimento, compartilhá-lo, usá-lo e transferi-lo, a fim de fortalecer as instituições que compõe o PROCISUR e fornecer informações relevantes para a região e sua posição perante a comunidade internacional (PROCISUR, 2020).

No último pilar que visualizamos o papel e importância da comunicação neste contexto, destacando-se a necessidade de compartilhamento, transferência e fornecimento de informações. No entanto, compreendemos a comunicação como um processo, em que a interação e relacionamento humano são fundamentais. Consideramos então, que para ocorrer transferência de conhecimento é necessário levar em conta a participação do receptor, seja com seu consentimento, compreensão, assimilação, retorno ou mesmo envolvimento direto na estratégia comunicativa.

Para que mudanças de paradigma na produção ocorram no nível do produtor, ou seja, para que adotem práticas sustentáveis, as agendas das instituições que compõe o PROCISUR devem se concentrar no desenvolvimento de tecnologias e práticas de gestão inovadoras e ambientalmente amigáveis. Além disso, debates mais atuais sobre o uso intensivo de agroquímicos, Organismos Geneticamente Modificados (OGM) e os perigos que eles podem representar para a biodiversidade, segurança alimentar e saúde humana e animal, modificam a agenda de pesquisa e inovação das instituições. Segundo documento do Programa:

Essa agenda - que deve envolver agricultores, usuários finais, organizações da sociedade civil e os setores público e privado desde o início - terá um papel de liderança no desenvolvimento de práticas e propostas tecnológicas que dependem mais do conhecimento do que do capital. Essa situação reafirma que a agricultura do futuro dependerá cada vez mais da tecnologia (PROCISUR, 2015, p. 26).

Nesse sentido, as instituições de pesquisa agropecuária ganham destaque por desenvolverem tecnologias para o setor e, no aspecto comunicacional, merecem nossa atenção para compreendermos como se relacionam com os diferentes públicos, uma vez que suas agendas de pesquisa devem buscar seu envolvimento desde o início. Por isso, nossa proposta se concentra em estudar as práticas de comunicação das organizações do Mercosul que compõe o PROCISUR: EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai).

1.2 Instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul

Adaptação de cultivares para região tropical, desenvolvimento de variedades de plantas, soluções para o controle de pragas, doenças e plantas daninhas que prejudicam diversas cadeias produtivas, inovações para a melhoria da qualidade do solo e na criação de gado etc., estes são alguns exemplos do resultado do trabalho das instituições públicas de pesquisa agropecuária. A importância destas organizações também é reforçada ao considerarmos que:

Para se buscar atender à crescente demanda nacional e global por segurança alimentar e aos novos paradigmas, que se apresentam diante de um mundo em constantes e velozes transformações econômicas, tecnológicas, geopolíticas, de hábitos da sociedade, entre outras, é fundamental estruturar ou reforçar um consistente sistema público e privado de pesquisa, desenvolvimento e inovação agropecuária (CRESTANA; CONTINI; RODRIGUES, 2018, p. 141).

As instituições públicas de pesquisa agropecuária se preocupam com a integração de todos os aspectos dos sistemas produtivos e visam o desenvolvimento de seu país e da sociedade, com resultados a médio e longo prazo.

O lucro proveniente do investimento público acontece no campo, na lavoura de cada produtor que usa as tecnologias desenvolvidas por essas instituições e se materializa na mesa do consumidor. Isso ocorre através do aumento da oferta de alimentos mais baratos e de melhor qualidade nutricional (CATTELAN e GAZZONI, 2019).

Para atender aos anseios do setor agropecuário e da sociedade, estas organizações buscam desenvolver e trabalhar com tecnologias sustentáveis, ou seja, que visem redução de gases de efeito estufa, o estímulo a adoção do sistema de Integração Lavoura Pecuária Floresta, o plantio direto na palha, recuperação de pastagem, uso da Fixação Biológica do Nitrogênio, adaptação a mudanças climáticas, tratamento de dejetos etc. É de nosso interesse nessa pesquisa compreender não somente o contexto da pesquisa agropecuária no cone sul da América Latina, mas especialmente o papel exercido pelas instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul: EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai). Antes de mergulharmos nos aspectos comunicacionais destas organizações, cabe a apresentação de cada uma.

EMBRAPA – Brasil

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e se posiciona como uma organização de inovação tecnológica focada na geração de conhecimento e tecnologia agropecuária. Criada em 26 de abril de 1973, sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. Considera que, desde sua criação, em conjunto com parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), possui o desafio de desenvolver um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando barreiras que limitem a produção de alimentos, fibras e energia no Brasil (EMBRAPA, 2020).

A EMBRAPA busca trabalhar com temas estratégicos e antecipar cenários e soluções para a agropecuária, além de gerar informações que contribuam para a formulação e o aprimoramento de políticas públicas para o setor agropecuário. Atua também, em parceria com órgãos de extensão rural, com transferência de tecnologias para o setor produtivo, que considera como “um componente do processo de inovação, no qual diferentes estratégias de comunicação e interação são utilizadas por grupos de atores com o objetivo de dinamizar arranjos produtivos, mercadológicos e institucionais, por meio do uso de soluções tecnológicas” (EMBRAPA, 2020). A EMBRAPA também possui atuação no exterior, com cooperação técnica e científica, além de parcerias com instituições e redes de pesquisa internacionais.

A Empresa atua por meio de 42 Unidades de Pesquisa espalhadas por todo Brasil. São Unidades que atuam com a pesquisa e desenvolvimento de produtos agropecuários (soja, trigo, arroz, feijão, milho, gado, suínos, aves, floresta, frutas, hortaliças etc.), com o estudo de temáticas específicas como agroenergia, agrobiologia, informática agropecuária, biotecnologia, agroindústria etc., ou ainda com enfoque ecorregional (pantanal, agrossilvipastoril, amazônia, cerrados, clima temperado etc.). A Sede da Embrapa atua por meio de Unidades Administrativas que dão suporte à Diretoria-Executiva da Empresa. É responsável por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades da EMBRAPA, além de formular suas políticas. A Diretoria-Executiva é composta por um presidente, pela diretoria de Gestão Institucional, diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento e pela diretoria de Inovação e Tecnologia.

INTA - Argentina

O Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA), da Argentina, é considerado um órgão público vinculado ao Ministério da Agricultura e Pesca. Foi criado em 1956 com o objetivo desenvolver inovações tanto em pesquisa quanto em extensão, nas diferentes cadeias de valor. Sua missão é promover e revigorar o desenvolvimento da pesquisa e extensão agropecuária e acelerar a tecnificação e a melhoria do empreendimento agrícola e da vida rural (INTA, 2020). O INTA faz parte do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação Nacional, tendo como propósito o desenvolvimento do setor de agronegócio e atuação com foco na geração de conhecimento e tecnologias para diferentes setores da sociedade, por meio de sua extensão, sistemas de informação e comunicação.

As principais temáticas trabalhadas pelo INTA são produção vegetal (cultivos industriais, cereais, oleaginosas, florestas, sanidade vegetal, frutas, hortaliças e flores), produção animal (granja, ovinos, caprinos, suínos, apicultura, produção leiteira, saúde animal, pastagem e forrageiras), desenvolvimento econômico e social (agricultura familiar, desenvolvimento territorial, alimentos, políticas públicas e turismo rural), desenvolvimento tecnológico (biotecnologia, energia renovável, recursos genéticos, agroindústria, maquinários) e ambiente (clima, água, solo, gestão ambiental).

O INTA também realiza parcerias internacionais, por meio de acordos institucionais, projetos, redes e/ou atividades de cooperação técnica e científica. Em

seu site, destaca a cooperação com a EMBRAPA, com projetos de compartilhamento em agroenergia e biotecnologia, alimentos probióticos, agricultura familiar e agroecologia, sanidade vegetal, saúde animal e melhoramento de plantas.

O Instituto atua nas cinco regiões da Argentina (Noroeste, Nordeste, Cuyo, Pampeana e Patagônia), por meio de centros regionais, estações experimentais, centros e institutos de pesquisa e unidades de extensão. No total, a Instituição possui seis Centros de Pesquisa (Agronegócios, Ciências Políticas, Econômicas e Sociais, Ciências Veterinárias e Agrônômicas, Pesquisa Agropecuária, Recursos Naturais e Agricultura Familiar) e 23 institutos. Além disso, possui 15 centros regionais que incluem 51 estações experimentais agrícolas e mais de 350 unidades de extensão rural (INTA, 2020).

IPTA – Paraguai

O Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária (IPTA) foi criado em 21 de maio de 2010 com o objetivo de fortalecer e melhorar o sistema de pesquisa do país e responder de maneira eficiente e eficaz ao desenvolvimento técnico-científico do setor agrícola e florestal. O Instituto é uma entidade jurídica autônoma de direito público vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária do Paraguai e surgiu após a fusão da Diretoria de Pesquisa Agrícola e da Diretoria de Pesquisa e Produção Animal deste Ministério.

O IPTA também visa a geração, resgate, adaptação, validação, disseminação e transferência de tecnologia agrícola e o gerenciamento de recursos genéticos agrícolas e florestais, por meio do desenvolvimento de programas de pesquisa de tecnologias que permitam aumentar a produtividade de produtos de origem agrícola e florestal. Também busca desenvolver estratégias para a disseminação e transferência das tecnologias geradas (IPTA, 2020).

A missão da entidade é gerar conhecimentos e inovações tecnológicas, processos e formas de produções sustentáveis e competitivas para o setor agrário, com inclusão social e gestão do talento humano (IPTA, 2020). O Instituto possui 11 centros de pesquisa espalhados pelo país que estudam diversos produtos agrícolas e de produção pecuária.

INIA - Uruguai

O Instituto Nacional de Pesquisa Agropecuária (INIA) do Uruguai foi criado em outubro de 1989 com os objetivos de formular e executar programas de pesquisa agrícola para geração e adaptação de tecnologias apropriadas às necessidades do país e às condições socioeconômicas da produção agrícola (1); participar do desenvolvimento de um patrimônio científico e tecnológico nacional na área agrícola, por meio de sua própria atividade ou em uma coordenação eficiente com outros programas de pesquisa e transferência de tecnologia agrícola, realizados em nível público ou privado (2); e articular uma transferência efetiva da tecnologia gerada com as organizações de assistência técnica e extensão que operam nos níveis público ou privado (INIA, 2020).

Criado como uma entidade legal de direito público não estatal, vinculado ao Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca do Uruguai, a missão do INIA é “gerar e adaptar conhecimentos e tecnologias para contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor agrícola e do país, levando em consideração as políticas do Estado, a inclusão social e as demandas dos mercados e consumidores” (INIA, 2020).

Atualmente é orientado por quatro objetivos estratégicos, sendo eles o de gerar tecnologias de produtos e processos para sistemas de produção agrícola sustentáveis que promovam a competitividade (1); realizar pesquisa direta com foco em inovação (2); promover avanços tecnológicos para agregar valor nas cadeias do agronegócio (3); e contribuir para o desenvolvimento de sistemas de informação, pesquisa e inovação (4). Entre as tarefas do Instituto está a função de estabelecer relações de cooperação recíproca com instituições públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras e com organizações internacionais que permitam o uso otimizado dos recursos disponíveis para o benefício do país (INIA, 2020).

O Instituto possui cinco centros regionais (La Estanzuela, Las Brujas, Salto Grande, Tacuarembó e Treinta y Tres) que trabalham com programas de pesquisa divididos em cadeia de valor (produção de arroz, produção de carne e lã, produção de citrus, culturas de inverno, produção florestal, produção de frutas, produção hortaliças e produção de leite) e em áreas estratégicas (produção familiar, pastagens e forrageiras, sustentabilidade ambiental). Em termos de estrutura organizacional é composto por três áreas: política, gerencial e operacional. A área política é formada pelo Conselho de Administração e pelo Diretor Nacional; a área gerencial é composta

pelo Diretor Nacional e três gerências: Operações, Pesquisa e Inovação e Comunicação; a área operacional é responsável pelos centros regionais e pelos programas de pesquisa.

Apesar de possuírem missões, objetivos, funções e estruturas similares, cada uma das instituições apresenta suas particularidades, por serem de diferentes países e pertencerem a cenários históricos, socioeconômicos, políticos e culturais diferentes, o que molda cada organização de uma forma e influencia em seu modo de agir perante a sociedade. Pretendemos, então, verificar as semelhanças e diferenças entre as referidas organizações – EMBRAPA, INTA, INIA e IPTA, pela análise de suas práticas de comunicação. No entanto, antes de adentrarmos nesta discussão, consideramos importante refletirmos sobre o entrelaçamento entre a comunicação e as práticas socioculturais.

2 COMUNICAÇÃO E PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS

Consideramos que a cultura de cada país pode determinar o modo de ser de uma sociedade e que as organizações são influenciadas por estas culturas, assim como possuem sua própria cultura. Da mesma forma, acreditamos que os veículos e as práticas de comunicação, sejam da imprensa ou de organizações, impactam as pessoas e seu meio social e cultural, colaborando com mudanças na sociedade. Por isso, compreendemos as organizações e seus públicos enquanto atores sociais e seus discursos (falas, mensagens e textos) como práticas socioculturais.

Entendemos ainda que pensar em uma perspectiva relacional e em processos de interação, pressupõe pensar também em um processo de cultura. Portanto, é importante considerar que todo processo de comunicação ocorre em uma determinada cultura e que isto interfere nas práticas dos grupos. No entanto, uma vez que não será possível nos aprofundarmos nos aspectos culturais de cada país das organizações estudadas, não temos a intenção de fazer uma análise final articulada com a cultura, mas ter o entendimento de sua importância e “interferência” nos processos de comunicação. Portanto, nos baseamos em Geertz, Eagleton, Caune, Hall e Baldissera para buscar esse entendimento e o entrelaçamento entre cultura e comunicação.

Geertz (1989) apresenta o conceito de cultura com base na compreensão e interpretação dos fenômenos sociais. O conceito que o autor defende é

essencialmente semiótico. Apoiando-se em Max Weber, considera a cultura como uma teia de significados, tecida pelo homem: “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significado” (GEERTZ, 1989, p. 15). Ainda considera que a cultura é pública, uma vez que o comportamento humano é visto como ação simbólica, e a reflete como um sistema entrelaçado de signos interpretáveis. Para Geertz (1989), no estudo da cultura, os significantes são atos simbólicos e seu objetivo é a análise do discurso social, considerando-a como um conjunto de mecanismos de controle do comportamento.

Em perspectiva complementar, Eagleton (2005) observa que as culturas são híbridas, heterogêneas, diferenciadas e não monolíticas, sugerindo que estão envolvidas umas com as outras, não sendo isoladas e puras. Em seu conceito, considera que a cultura pode ser “resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico” (EAGLETON, 2005, p. 54).

Como nosso trabalho está situado no âmbito dos estudos da comunicação, o pensamento de Caune (2014) é importante por entender que a cultura é um ato de comunicação, pois só existe na manifestação expressiva ou simbólica de um sujeito. O autor destaca que a pessoa é sujeito da cultura e locutor da comunicação. Desse modo, os modelos comunicacionais devem levar em consideração tanto os atores que produzem as mensagens, como aqueles que as recebem. Para Caune:

A cultura é apreendida como um conjunto muito complexo e diversificado de representações e objetos, organizados por relações e valores: tradições, normas, religiões, artes etc. A transmissão de conhecimentos de geração em geração, assim como a difusão dos valores e, também, dos padrões de comportamento se efetivam segundo encadeamentos dos atos de comunicação (CAUNE, 2014, p. 39).

Outro autor potente para pensar sobre cultura e as práticas socioculturais é Stuart Hall, sociólogo e figura marcante no pensamento dos Estudos Culturais britânicos. Hall (1997) afirma que toda ação social é cultura e que as práticas sociais expressam ou comunicam um significado. Para ele, “a ação social é significativa tanto para aqueles que praticam quanto para os que observam [...]. Estes sistemas ou códigos de significados dão sentido às nossas ações” (1997, p. 16). Para os Estudos

Culturais, a cultura é o espaço de produção do simbólico, campo social enquanto luta pelo poder.

Portanto, é a partir das trocas de conhecimentos e vivências que a sociedade se constitui. Nesta pesquisa, tratamos cultura como o modo de ser e agir de uma sociedade, construída e influenciada a partir das relações entre os seus indivíduos e pelos processos e meios de comunicação, sejam estes produzidos a partir da mídia⁴ ou por organizações, pois:

[...] a construção e a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação. Por sua vez, a cultura marca profundamente sua comunicação, isto é, a comunicação constitui-se em manifestação cultural; está na cultura e nela encontra sua possibilidade de realização. Cada grupo cultural realiza a comunicação de maneira particular, mesmo que possa ser muito semelhante às manifestações que ocorrem em outras culturas. Dentre outras coisas, constrói seus códigos específicos (com sentidos particulares somente conhecidos pelos sujeitos a ele pertencentes), emprega distintamente os meios de comunicação, atualiza diferentes relações de poder e desenvolve formas particulares de resistir e/ou subverter a ordem posta (BALDISSERA, 2009, p. 54).

Diante do que foi exposto, consideramos que os sujeitos são construídos pela cultura e, por meio da interação, passam também a construí-la, configurando um contexto (BALDISSERA, 2010). Portanto, é por meio de processos interativos entre os sujeitos que as organizações se constituem. Com base nestes entendimentos que buscamos compreender as relações estabelecidas no âmbito das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. Para complementar, na sequência apresentamos algumas reflexões sobre organizações e públicos.

2.1 Organizações e públicos como atores sociais

O primeiro ponto que precisamos compreender é que a ideia de organização é mais ampla que a de empresa e que não se constitui apenas como um local de trabalho, mas como um espaço de interações e desenvolvimento humano. Também destacamos que toda organização está inserida em um contexto sociocultural e por ele é influenciada. Organizações são, portanto, construídas em contextos específicos,

⁴ Conforme a “Enciclopédia Intercom de Comunicação” (2010), entendemos que o termo mídia compreende os meios de comunicação, ou seja, refere-se a instrumentos que servem para difusão de mensagens ou mediação entre os seus interlocutores. Nesta dissertação, utilizaremos a palavra mídia tanto no singular quanto no plural, ou seja, para nos referir a uma única mídia ou a várias, especialmente às mídias sociais. Também empregaremos o termo em alusão às empresas de mídia.

sejam econômicos, políticos, científicos. São compreendidas como construções e construtoras do seu entorno sociocultural e se instituem como referências e modelos para a sociedade (BALDISSERA, 2009).

Baldissera considera que “as organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo [...] são sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades” (2010, p. 68). Portanto, as organizações têm na comunicação sua possibilidade de existir e podem potencializar as competências do indivíduo, ao mesmo tempo que podem inibir sua criatividade e manifestação (BALDISSERRA, 2010).

Toda organização trabalha em prol de seus objetivos, voltada a um público e para o cumprimento de uma missão de cunho social, esta pode ser materializada em prestação de serviço, produção ou comercialização de bens, voltada para políticas públicas ou ainda sem fins lucrativos (IASBECK, 2013). Sendo assim, as organizações estão presentes em diversos setores da economia, como no segmento industrial, de geração de energia, de comércio, prestação de serviço etc. Se fazem também presentes no setor agropecuário. São organizações de pesquisa e extensão, multinacionais, cooperativas, universidades, revendas agrícolas, sementeiras, associações de classe etc.

Nesse sentido, “viver em sociedade é, também, viver organizações. [...] Assim, mesmo que nem sempre seja sob o prisma dos processos planejados, a existência das organizações (e seus fazeres), de alguma forma, exerce-se como poder sobre sua alteridade (pessoas, públicos, sociedade)” (BALDISSERA, 2009, p. 02). Hoje as organizações operacionalizam a vida moderna e são movidas por sujeitos que passam a maior parte do tempo nelas e/ou trabalhando em prol delas. Por trás de uma pessoa, sempre existe uma organização. Portanto, as pessoas se tornam sujeitos a partir dos fenômenos da vida cotidiana e organizacional.

Mumby (2010) considera que no estudo das organizações, às vezes esquecemos que elas são formadas por pessoas, sendo necessário pensar em uma perspectiva mais holística, abrangendo a totalidade da experiência humana. Para o autor “as corporações modernas não conseguem suportar a ideia de que seres humanos experenciam o mundo e uns aos outros e “fazem significado” de qualquer forma que não seja mediada e patrocinada por processo de corporatização” (MUMBY, 2010, p. 24).

Desse modo, em um contexto organizacional, é necessário pensar a comunicação não somente a partir das organizações e suas estruturas, mas também (e talvez principalmente) a partir das pessoas. É preciso pensar de forma mais ampla, considerando as relações. Compartilhamos assim com o pensamento de Quere (1991) quando ressalta que “as relações das pessoas - ser social - com o mundo não se dão de forma direta, mas passam por interferências de várias ordens do grupo social ao qual pertencem, assim como de questões normativas ou de expectativas sociais” (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 98).

Também é importante conhecer o setor de atuação e os atores que o constituem, para entender como este contexto molda tanto as organizações quanto os públicos. Nesse sentido, concordamos com Oliveira e Paula (2008) que consideram que a comunicação, como prática social, ocorre em diferentes contextos histórico-culturais, ou seja, é necessário entender as tensões e as práticas socioculturais para poder pensar e repensar de forma constante os processos e práticas de comunicação de uma organização. Portanto, Oliveira e Paula (2008) refletem que as organizações são vistas como atores sociais de ampla abrangência e significado, que incorporam variáveis sociológicas, linguísticas, políticas e culturais que precisam ser apreendidas:

como ator social coletivo e, portanto, agente de práticas discursivas, a organização estabelece relações constantes com outros agentes discursivos, no caso específico, os grupos que interagem com a organização, conforme circunstâncias e os interesses que configuram determinado relacionamento. É nessa interação que se concretizam os sentidos, a partir de relações que se dão por conversações e/ou suportes sociotécnicos (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 102).

Consideramos, então, os públicos como ativos no processo comunicacional e não como uma audiência, que pressupõe um papel mais passivo. Entender os públicos somente como alvos da organização, é reduzi-los a um caráter instrumental, é considerá-los sem ação. No entanto, compreendemos os públicos como dinâmicos e que se constituem na interação.

Um grupo de pessoas não é considerado como público de uma organização sem ter participado ou vivenciado uma situação e uma mesma pessoa pode participar de vários grupos de relacionamento na dinâmica organização-públicos, como por exemplo da comunidade, do grupo de clientes, empregados etc. (LIMA e OLIVEIRA, 2012). Portanto, “somente quando pessoas se colocam em relação com a

organização, ou seja, aceitam a interpelação proposta pela organização, passam a constituir-se em público” (LIMA e OLIVEIRA, 2012, p. 110).

Henriques (2018) discute o conceito de públicos com base em Esteves (2011) que os considera como formas de sociabilidade constituídas em redes de relações sociais e fluxos de informação, portanto são dinâmicos, e em Blumer (1987) que associa a formação de públicos à existência de uma controvérsia. Partindo destes pressupostos, Henriques (2018) considera que os públicos são plurais e, devido aos seus diferentes posicionamentos, são também formas coletivas que podem estar em conflito ou em colaboração, portanto, suas ações os influenciam reciprocamente. Ainda considera que os públicos são móveis, pois seus membros podem mudar conforme a evolução da controvérsia e mudanças em suas percepções e opiniões, e que um mesmo indivíduo pode integrar diferentes públicos.

O público, então, se constitui e é constituído, formando-se na interação e em seu próprio movimento. Diante de uma questão que o afeta, o público se movimenta para ganhar visibilidade. Nesse sentido, é a condição de manifestar-se, de agir e de produzir efeitos que configura de fato a apresentação de um público (HENRIQUES, 2018).

As ações de uma organização podem afetar diversos públicos, assim como os públicos podem alterar os planos das organizações. Assim, é necessário conhecer os públicos para pensar em estratégias de comunicação no âmbito organizacional. Por isso, Lima e Oliveira (2012) defendem que devemos considerá-los como instância ativa de interlocução e produtora de sentido, perspectiva que tira a organização de uma posição central e de privilégios nas interações que estabelece. Portanto, Lima e Oliveira consideram os “públicos como sujeitos que, justamente ao serem afetados por alguma prática ou algum acontecimento da organização, se engajam na ação, adotando posicionamentos e fazendo suas escolhas de como agir” (2012, p. 114).

Com base nas considerações acima, entendemos que as organizações e seus públicos são como atores sociais, pois atuam na sociedade de modo a formar seu contexto, impactando em seu entorno. Ressaltamos, então, a importância de considerar o contexto econômico, social e cultural no qual as organizações estão inseridas e, principalmente, a necessidade de conhecer os públicos com os quais interagem. As instituições públicas de pesquisa agropecuária, assim como demais organizações, se relacionam com diferentes públicos. São desde agentes das diversas cadeias produtivas, como pequenos e grandes produtores rurais,

pecuaristas, profissionais de assistência técnica (pública e privada), organizações do setor agropecuário como cooperativas, associações e sindicatos, e públicos de outros segmentos como pesquisadores, professores e estudantes, parlamentares, jornalistas e até mesmo a população urbana. O trabalho não possui foco em um público específico, mas sim nas relações que as instituições estabelecem com os diversos públicos.

Como instituições públicas de pesquisa que atuam em contexto de relevância econômica e social - do setor agropecuário, assumir o papel de atores sociais está no cerne de suas atribuições. A importância de refletir de forma constante sobre a função que desempenham na sociedade e sua contribuição para o setor é primordial para sua sustentação em um cenário de incertezas. Isto reforça o fato de que a comunicação assume um papel mais importante e as práticas comunicacionais devem ser estratégicas para acompanhar processos de transformação e atuar em ambientes complexos.

2.2 As práticas discursivas como práticas socioculturais

Para esta pesquisa consideramos importante refletir sobre as práticas discursivas da EMBRAPA, do INTA, INIA e IPTA (instituições foco do nosso estudo) para compreender o modo que se relacionam com seus públicos, buscando interpretar o conteúdo de suas mensagens. Schwaab considera que uma prática discursiva “é um conjunto de regras anônimas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definem em uma determinada época e para uma área social, econômica e geográfica específica as condições de enunciação” (2013, p. 113). Entendemos assim, que as práticas discursivas das organizações influenciam as práticas socioculturais de um determinado grupo ou sociedade, ou seja, “o indivíduo constrói culturas em suas ações e palavras” (MARCHIORI, 2008, p. 67).

De acordo com Hall, é na forma discursiva que a circulação do produto se realiza, assim como sua distribuição para distintos públicos. Para o autor, “o processo, desta maneira, requer, do lado da produção, seus instrumentos materiais – seus meios – bem como seus próprios conjuntos de relações (de produção) para organização e combinação de práticas dentro dos aparatos de comunicação” (2003, p. 388). Hall considera que a produção, circulação e recepção de conteúdo, ou seja,

o processo de comunicação, como uma interação de momentos distintos, mas dependentes:

devemos reconhecer que a forma discursiva da mensagem tem uma posição privilegiada na troca comunicativa (do ponto de vista da circulação) e que os momentos de codificação e decodificação, embora apenas relativamente autônomos em relação ao processo comunicativo como um todo, são momentos determinados (HALL, 2003, p. 388).

Hall (1997) considera que as práticas sociais dependem do significado para funcionarem e produzirem efeitos, por isso são discursivas. Segundo o autor, “se a cultura, de fato, regula nossas práticas sociais a cada passo, então, aqueles que precisam ou desejam influenciar o que ocorre no mundo ou o modo como as coisas são feitas necessitarão – grosso modo – de alguma forma ter a cultura em suas mãos” (1997, p. 40).

Além de fazerem pesquisa, as instituições públicas de pesquisa agropecuária também transferem o conhecimento gerado para técnicos e produtores das diferentes cadeias produtivas e se comunicam com diferentes esferas da sociedade. Para tanto, utilizam diversos meios para atingir seus objetivos, ou seja, por meio de instrumentos de comunicação se utilizam de práticas discursivas para estabelecerem relação com diferentes segmentos de públicos.

Os fluxos comunicacionais, informacionais e relacionais, das organizações materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais, produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de formas espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso as organizações. Obviamente que nesse processo existem intencionalidades demarcadas pela produção, a qual busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 102).

Ainda conforme as autoras, nas práticas discursivas, a construção de sentidos é um processo social. A comunicação sendo baseada na linguagem (escrita, oral ou mediada por dispositivos técnicos) é também um processo social que viabiliza a construção de sentidos. Dessa forma, é possível refletir sobre os modelos de comunicação em uma perspectiva mais ampla, além da transmissão de informações, mas como parte da interação social, que acontece de uma forma mais relacional. Nesse sentido, o receptor é também ator do processo comunicativo e todo sujeito é ao mesmo tempo produtor e receptor de discursos:

Sendo a linguagem um processo básico da vida em sociedade e objetivado em práticas discursivas, a comunicação seria o desdobramento social dessas práticas discursivas, considerando as articulações e interdependências entre as instâncias de produção, de circulação e de consumo, onde o sentido é ordenado e também possível de ser ressignificado (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 97).

Thompson, ao refletir sobre a comunicação, considera que como “uma forma de ação, a análise da comunicação deve se basear, pelo menos em parte, na análise da ação e na consideração do seu caráter socialmente contextualizado” (1998, p.20).

Para o autor:

O desenvolvimento dos meios de comunicação é, em sentido fundamental, uma reelaboração do caráter simbólico da vida social, uma reorganização dos meios pelos quais a informação e o conteúdo simbólico são produzidos e intercambiados no mundo social e uma reestruturação dos meios pelos quais os indivíduos se relacionam entre si (1998, p. 19).

Atualmente, as organizações trabalham com meios de comunicação para relacionarem-se com seus públicos e para mantê-los informados de suas ações. Por isso, é possível aferir os dizeres das organizações pelo “acesso ao lugar discursivo e seus efeitos no dizer, lugares construídos e operados por diferentes sujeitos” (SCHWAAB, 2013, p. 115). Schwaab ainda considera que os instrumentos de comunicação ou mesmo a interação direta, materializam discursos e “dão a ver o imaginário e o conjunto de fatores empíricos que conformam as práticas discursivas das organizações” (2013, p. 115). Com a Internet, as redes sociais e os eventos promovidos pelo setor agropecuário, as instituições de pesquisa do segmento buscam ir além da informação de mão única, mas almejam estar em interação com os públicos.

Considerar os diferentes eventos da organização como, simultaneamente, ordenadores e produtores de sentidos, nos ajudará a perceber que o processo comunicativo no contexto organizacional está para além da perspectiva dos suportes e da intenção de transmitir informações e publicizar ações. O processo interativo prevê mais nuances e rupturas que também fazem parte dos relacionamentos que as organizações, como agentes discursivos e comunicativos, estabelecem (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 106).

Consideramos então que é importante acompanhar os dizeres institucionais e compreender as mensagens das organizações para refletirmos sobre a comunicação. Com estas reflexões, entendemos que ao estudar as práticas de comunicação das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, estudamos suas práticas discursivas, com análise do conteúdo das mensagens que estas organizações

transmitem, em relação ao meio que circulam. Entendemos também que, enquanto atores sociais, as ações comunicativas dessas instituições podem influenciar nas práticas do setor agropecuário. Acreditamos, após as reflexões apresentadas, que os processos e práticas de comunicação de uma organização, assim, impactam nas práticas socioculturais de uma sociedade, da mesma forma que estas práticas influenciam nas ações organizacionais. Portanto, agora é necessário compreender as perspectivas de estudo acerca da comunicação organizacional.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS

Sendo as organizações atores sociais constituídas por pessoas que integram os processos de comunicação e que se relacionam e interagem a todo momento, a comunicação organizacional pode ser entendida como mediadora e organizadora desses processos de interação (LIMA e BASTOS, 2012). Com isso, uma comunicação planejada é importante para não se ter ações isoladas e desconectadas do contexto sociocultural da organização e das expectativas de seus públicos. Portanto, o planejamento pode potencializar a estratégia comunicacional e, aliado ao monitoramento constante, garantir melhores resultados para a organização, possibilitando até mesmo uma atuação de forma preventiva.

O planejamento de relações públicas possui papel fundamental por ter um caráter proativo em ações de relacionamento, possibilitando entender e prever comportamentos e reações dos públicos. Entre as finalidades do planejamento estão o de avaliar oportunidades e ameaças do ambiente, potencialidades e limitações das organizações; priorizar ações conforme expectativas dos públicos; contribuir para o cumprimento da missão e visão organizacional; e ajudar na definição e fixação dos valores da organização (KUNSCH, 2003).

Entretanto, a comunicação organizacional é complexa e seu estudo envolve diversas áreas do conhecimento. É possível refletir a seu respeito à luz de pesquisadores da administração, sociologia, psicologia, linguagem e, também, das diferentes áreas da comunicação - jornalismo, publicidade e/ou relações públicas. As reflexões acerca da comunicação organizacional também são realizadas por diversos estudiosos. No entanto, nesta pesquisa, nos apoiaremos principalmente nas perspectivas trabalhadas por Kunsch, Baldissera e Lima que, apesar de distintas,

consideramos mais contextualizadas com a atual dinâmica da sociedade e das organizações.

Kunsch (2016) considera a comunicação organizacional “como uma área abrangente e em uma perspectiva de integração das subáreas da comunicação social” (2009, p. 74). Para a autora, é preciso pensar a comunicação na e das organizações de forma ampla e holística, considerando sua natureza, os relacionamentos interpessoais e o contexto político, econômico e social em que as organizações estão inseridas. Também destaca que a comunicação não pode ser considerada apenas como um instrumento de divulgação ou transmissão, mas deve ser entendida como um processo social, um poder transversal que perpassa o sistema social, inclusive as organizações.

Nesse sentido, Kunsch pensa a comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A dimensão instrumental é considerada mais uma transmissão de informações, com canais de uma só via. Caracteriza-se como funcional e técnica e é muito presente nas organizações. Já a dimensão humana tem como objetivo o entendimento entre as pessoas, valorizando a comunicação interpessoal e a compreensão de ideia em comum, sendo entendida como:

o conjunto das interações que os indivíduos efetuam uns com os outros, com a natureza, com as organizações sociais, com as instituições e, ainda, o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Daí o foco da comunicação não ser apenas um meio ou um instrumento a disposição dos indivíduos (FERNANDES, 2000, apud KUNSCH, 2016, p. 47).

Em relação à dimensão cultural, Kunsch (2016) pondera que a comunicação organizacional não acontece de forma isolada, uma vez que as organizações são formadas por pessoas de diferentes culturas e, também, estão situadas em determinado país, que possui sua própria cultura. Portanto, “a comunicação organizacional não acontece isolada, tanto da cultura organizacional, em nível micro, quanto do contexto multicultural, em nível macro” (2016, p. 53). Por fim, a autora redimensiona “a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo” (2016, p. 56). As dimensões da comunicação organizacional (instrumental, humana, cultural e estratégica), proposta por Kunsch, não ocorrem separadamente, mas de forma combinada, pois são interdependentes.

Baldissera (2009a) aborda a comunicação organizacional pelo paradigma da complexidade, apoiando-se no pensamento de Edgar Morin. Nesta perspectiva, o sujeito é produtor e produto de suas construções, é resultado do seu entorno e, ao mesmo tempo seu construtor (BALDISSERA, 2009a). Para ele, “o pensamento complexo procura compreender/explicar as incertezas, as determinações e a presença dos fenômenos aleatórios” (2009a, 142). O autor ainda reforça que:

[...] é preciso dizer que a opção pelo paradigma da complexidade deve-se, fundamentalmente, ao fato de esse paradigma permitir que se reflita sobre os processos de comunicação organizacional em profundidade, mantendo presentes as contradições, as incertezas, as tensões, os desvios, as resistências, a desordem, e a desorganização. [...] Nessa ordem de ideias, ele permitirá que se atualize um estudo multidimensional para que se possam desvelar e compreender as teias que materializam relações, interconexões e interações nos processos de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009a, 146).

Com isso, entendemos que discutir sobre a comunicação organizacional por este paradigma, é considerar sua diversidade de possibilidades e realizações. É também compreender que a comunicação se realiza somente quando as relações se estabelecem, ou seja, somente quando os processos comunicacionais ocorrem que se pode identificar as relações que se materializam. Algumas concepções consideram a comunicação organizacional como um processo, que pode fugir ao controle da organização, outras consideram como algo lógico e previsível (BALDISSERA, 2009a). Nesse sentido:

Simplifica-se a compreensão/explicação de comunicação para dar conta das necessidades de mercado, ou seja, o mercado, contrariamente ao que se pensa em uma perspectiva de complexidade, passa ser o único elemento de definição dos processos comunicacionais. [...] Como desdobramento disso, potencializam-se os casos em que a comunicação é considerada um dos principais problemas das organizações, pois, nas relações de mercado, para responder às demandas imediatas, inclinam-se a simplificar os processos comunicacionais, superficializando-os [...] (BALDISSERA, 2009a, p. 157).

Pela perspectiva da complexidade, Baldissera compreende, então, que a comunicação organizacional não é estratégia de controle e/ou de transmissão de informações, mas deve ser entendida como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (2009a, p. 158). Essa concepção elucida que a comunicação não se restringe a espaços físicos delimitados, nem mesmo a fala autorizada pela organização. Também coloca em destaque o sujeito

“como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional” (BALDISSERA, 2009a, 159), pressupondo-o como complexo e único, sendo um equívoco concebê-lo como passivo. Portanto, Baldissera considera que “é preciso superar a ideia de que ‘pensar semelhantemente é o melhor para organização’ [...]” (2009a, p. 159). De forma abrangente, para pensar a comunicação organizacional pelo paradigma da complexidade, é preciso compreender/aceitar a presença da incerteza:

Isso vem evidenciar a necessidade de a organização, pelo prisma da complexidade, qualificar os processos de comunicação para: escutar a alteridade, reconhecendo-a como valor; criar e/ou potencializar os espaços de fala/interação, manifestação livre; dar fluxo amplo e verdadeiro a comunicação; refletir sobre a própria identidade e realizar a autocrítica; possibilitar e estimular a participação da diversidade e dialogar, particularmente, com as manifestações de crítica; compreender os comportamentos como informações que precisam ser interpretados simbolicamente; e interpretar as demais informações para retroalimentar o sistema organizacional, entre outros aspectos (BALDISSERA, 2009a, p. 163).

É preciso, então, entender que a comunicação organizacional não se restringe ao âmbito dos processos formais, planejados ou da fala autorizada, e que os processos tangíveis, como os instrumentos de comunicação (jornais, eventos, sites etc.), não são os únicos responsáveis pelos resultados. Portanto, “importa observar que assim como existem intenções no polo da produção e proposição também existem intenções nos interlocutores” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Nessa perspectiva, Baldissera (2009b) considera a existência de três dimensões da comunicação organizacional: o da organização comunicada, da comunicante e da falada.

A organização comunicada corresponde aos processos formais, a fala autorizada, aquilo que a organização seleciona de sua identidade e que por meio de processos comunicacionais dá visibilidade (BALDISSERA, 2009b). Enquanto a dimensão da organização comunicante ultrapassa o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização. Nessa dimensão existe a possibilidade de ocorrência de relações comunicacionais que escapam ao planejamento (e controle). Já a organização falada são os processos de comunicação que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização. Ou seja, são os processos de comunicação informais indiretos que se materializam, por exemplo, quando colegas de trabalho falam da organização em uma situação informal, ou

quando a organização é mencionada em uma reunião de família ou de escola. Esses processos também merecem atenção da comunicação organizacional, pois pode ser necessário o investimento em comunicação formal para neutralizar, por exemplo, um boato (BALDISSERA, 2009b).

Quando refletimos sobre comunicação organizacional sob o paradigma da complexidade, entendendo este em termos de uma teoria do conhecimento, que serve para pensar diversas áreas, seja a comunicação, a educação, a administração etc., ou seja, que não se reduz a uma única área do conhecimento; com uma visão sistêmica e, conseqüentemente com um viés relacional. Apesar disto, é importante ressaltar que pensar a comunicação organizacional pelo paradigma da complexidade é diferente que pensar pelo paradigma relacional, que tem sua origem no interacionismo simbólico, uma teoria distinta de conhecimento, conforme veremos adiante.

Nesse sentido, apoiando-se em diferentes fontes, mas com pensamento similar ao de Baldissera, Fábria Lima (2008 / 2012) considera que os estudos sobre comunicação organizacional, marcados muitas vezes por uma visão transmissional, linear e técnica, não atendem a complexidade dos fenômenos atuais da sociedade, pois a comunicação não é mais “restrita a um lugar ou a posse de alguém, mas, sim, a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores - a organização como sujeito social complexo que em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações” (LIMA, 2008, p. 113). Portanto, no conceito de comunicação organizacional introduz-se um viés relacional.

Entendemos que é por meio das relações que as organizações realizam e estabelecem que a comunicação torna-se mais potente. Compreendemos, ainda, que seu êxito se dá em uma perspectiva de múltiplas interações e, portanto, o relacionamento entre organização-públicos precisa ser contínuo. Nesse sentido, encontramos na perspectiva relacional da comunicação um terreno fértil para refletirmos sobre os processos e práticas de comunicação de instituições públicas de pesquisa agropecuária.

3.1 Perspectiva relacional da comunicação

Consideramos que pensar a comunicação em um contexto organizacional é refletir sobre as interações realizadas no âmbito das organizações. Portanto, o estudo não se volta especificamente para a organização ou para seus interlocutores, mas para a relação estabelecida entre eles (LIMA e BASTOS, 2012). França (2008) considera que o conceito de interação traz a noção de ação conjunta e reciprocamente referenciada. Nesse sentido, “as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais” (LIMA, 2008, p. 114).

A base da perspectiva relacional da comunicação encontra-se no interacionismo simbólico, uma teoria que analisa as interações humanas e seus significados. Consideramos importante compreender suas origens para podermos nos aprofundar no entendimento desta perspectiva:

Os problemas sociais decorrentes da industrialização e da urbanização do início do século XX constituíram o contexto que serviu como uma das fontes de estímulo aos estudiosos da Psicologia social da época para desenvolver uma perspectiva teórica distinta, voltada para o estudo sistemático do comportamento social humano (CARVALHO, BORGES e REGO, 2010, p. 147).

Mais tarde, esta perspectiva foi denominada por Blumer de interacionismo simbólico, tendo sua origem na Escola de Chicago, principalmente com George Mead, considerado o seu principal precursor e inspirador. A teoria busca compreender o modo como as pessoas interpretam os objetos e outros indivíduos com os quais interagem. Por isso, esta perspectiva é considerada uma das mais apropriadas para analisar processos de socialização, mobilização, comportamentos e expectativas (CARVALHO, BORGES e RÊGO, 2010).

Mead foi um filósofo americano considerado de extrema importância para a sociologia e para a psicologia social. Para o teórico, o ato social é o principal dado do comportamento humano, portanto, a ação de cada um só ganha sentido pela ação do outro. É neste dinamismo que a interação simbólica consiste, não ocorrendo “por reação direta às ações e gestos do outro, mas mediante uma interpretação dessas

ações ou gestos com base no significado que lhes é atribuído” (CARVALHO, BORGES e RÊGO, 2010, p. 152).

Para explicar o processo de interação Mead trabalha com a noção de *self* (si mesmo). “Esse *self* permite que o indivíduo interaja socialmente consigo mesmo, da mesma forma que interage socialmente em relação a outras pessoas” (CARVALHO, BORGES e RÊGO, 2010, p. 152), ou seja, o indivíduo e mundo não são compreendidos de forma isolada, pois o *self* é dinâmico e está em contínuo desenvolvimento por meio da interação humana. Nesse sentido, para Mead, a sociedade “existe através da atividade cooperativa de seus membros, dos atos e trocas efetuadas em comum. A vida social promove e requer dos indivíduos uma personalidade social” (FRANÇA, 2008, p. 74). Portanto, os membros da sociedade são dotados de um *self*.

De forma complementar, França (2008) considera que a comunicação existe quando os gestos se tornam símbolos e trazem um sentido que todos os envolvidos na ação partilham, ou seja, “a comunicação não compreende apenas um processo de estímulo-resposta através dos gestos, mas decorre da natureza desses gestos” (FRANÇA, 2008, p. 76). Baseada nos pensamentos de Mead, a autora também avalia que “é a existência de significados distintos e compartilhados, e de um processo de mediação, que caracteriza a comunicação [...] é a linguagem, a presença de símbolos que confere a particularidade de certas interações” (2008, p. 77).

Portanto, no interacionismo simbólico o significado é um elemento importante para compreender o comportamento humano e as interações. O significado é, conforme Blumer, um produto social, proveniente das atividades dos indivíduos quando interagem (CARVALHO, BORGES e RÊGO, 2010), ou seja, o significado é produzido a partir do processo de interação humana. Para o sociólogo, o interacionismo simbólico baseia-se em três premissas:

A primeira estabelece que os seres humanos agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece. [...] A segunda premissa consiste no fato de os significados de tais elementos serem provenientes da ou provocados pela interação social que se mantém com as demais pessoas. A terceira premissa reza que tais significados são manipulados por um processo interpretativo (e por estes modificados) utilizado pela pessoa ao se relacionar com os elementos com que entra em contato (BLUMER, 1980, p. 119).

Baseado em Mead, Blumer observa a existência de duas formas de interação social: a interação simbólica e a interação não-simbólica: “a interação simbólica refere-

se à interpretação do ato. A interação não-simbólica pode ser observada mais facilmente em reações sob a forma de reflexos” (BLUMER, 1980, p. 125). A interação simbólica, assim, se propõe a analisar a sociedade e a conduta humana, como os grupos, a interação social, o ser humano como ator e a ação humana. Blumer então considera que para compreender o mundo, é necessário analisá-lo em termos das ações e interações de seus participantes. Nesse sentido, o interacionismo simbólico traz um lugar teórico para o sujeito social como intérprete do mundo (CARVALHO, BORGES e RÊGO, 2010).

Na perspectiva da comunicação humana, também com base nos estudos de Mead, França (2008) considera que o estímulo é tanto para o outro quanto para aquele que o emitiu, provocando uma resposta dos dois organismos. Nesse sentido, “a aposta central da comunicação é a afetação mútua. [...] Na comunicação, assim, os dois indivíduos se encontram igualmente implicados, são igualmente convocados, e ambos sofrem modificações” (FRANÇA, 2008, p. 79). A autora também considera que a distinção entre as interações humanas e animais é marcada pela presença da significação e da consciência da conversação.

[...] a comunicação enquanto interação é uma relação de dois: um e outro estão lá desde o princípio. [...] Não é possível, numa perspectiva interacional, analisar a intervenção de um emissor sem levar em conta o outro a quem ele se dirige e cujas respostas potenciais (a resposta do outro imediato e de outrem – o grupo ao qual pertence) já atuam com antecedência sobre o seu dizer; não é possível analisar o receptor separado dos estímulos que lhe foram endereçados e que o constituíram como sujeito daquela relação (FRANÇA, 2008, p. 85).

Portanto, a sociedade é sempre sustentada por relações sociais e existe devido à realização de atos e trocas possibilitadas pela comunicação. No entanto, Mead considera que a comunicação é sempre um meio, pois a situação primeira é o ato social. França considera que os pensamentos de Mead nos ajudam a refletir sobre a comunicação que é, sobretudo, uma interação, marcada pela reflexividade (FRANÇA, 2008). “O estudo da comunicação compreende então o estudo de um ato que se realiza (dimensão prática) e da relação que aí toma forma (dimensão relacional) através de gestos significantes” (FRANÇA, 2008, p. 86).

São nos estudos do interacionismo simbólico, apresentados acima, que o paradigma relacional da comunicação se baseia e, em uma perspectiva organizacional, Lima apoia-se em reflexões de Vera França (2001, 2006) para explicar

seu pensamento. França sugere o estudo da comunicação em três dimensões: “a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a contextual (situação sociocultural)” (LIMA, 2008, p. 114). Estas dimensões, afetando-se mutuamente, configura o quadro relacional da comunicação. Lima (2008) analisa estas dimensões pelo prisma da comunicação organizacional.

De forma mais detalhada, Lima destaca que a dimensão contextual da comunicação “corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos” (2008, p.114). Já em relação à dimensão simbólica, Lima (2008) analisa que, em uma sociedade midiaticizada, as organizações podem agir como mídia e, por isso, assumem papel de destaque, colaborando na formação da cultura, negociando material simbólico e transformando o contexto social. Para a autora:

a construção e o compartilhamento de sentido são uma das dimensões que conformam o fenômeno comunicacional. Tal dimensão, ao ser alterada pelas transformações da mídia e de suas linguagens, altera todo o quadro relacional. Ao se mediatizarem, as organizações transformam contexto social, reconfiguram o estoque cognitivo dos sujeitos, seus discursos e suas interações (LIMA, 2008, p. 119).

Por fim, a dimensão interacional ocorre quando os sujeitos estão em comunicação, quando um afeta o outro, sendo que uma organização realiza múltiplas interações: “é a relação com outro, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores” (2008, p.123). Quando estas dimensões (contextual, simbólica e de interação) são colocadas em relação, que emerge o paradigma relacional proposto por França (2002) e que Lima (2008) analisa sob a ótica da comunicação organizacional: “A partir dessa perspectiva, configura-se um quadro relacional pela interação entre os sujeitos que, compartilhando sentido num determinado contexto, instituem fenômeno da comunicação” (LIMA, 2008, p. 124). No contexto organizacional, Lima destaca:

Ao trazer as interações para o centro de análise revela, ainda, a constituição dos sujeitos e a força do outro na relação comunicativa. Como globalidade, e a partir do paradigma relacional, a comunicação no contexto organizacional precisa ser analisada, portanto, pela imbricação de suas dimensões simbólica, contextual e interacional, e são justamente as inter-relações destas dimensões que conferem destaque a proposta (2008, p. 124).

Conforme Lima e Bastos (2012), em contraponto ao modelo clássico de comunicação, da transmissão de informações, o paradigma relacional considera o emissor e o receptor como sujeitos que se afetam de forma recíproca na interação. As autoras também defendem que:

Uma análise da comunicação no contexto organizacional, com base no paradigma relacional, não considera o processo de dimensões estanques; pelo contrário, o analisa com base em seu movimento, suas articulações e relações. Nesse sentido, estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores (e devemos ver a organização como um dos interlocutores) que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, em determinado contexto. O fenômeno comunicacional dessa maneira, só pode ser compreendido como globalidade em que os elementos se afetam mutuamente e, na relação, se reconfiguram a sociedade (p. 37).

O foco do paradigma relacional, então, está na interação. Sob seu prisma entende-se a organização como um ator social coletivo constituído por sujeitos. Os processos de comunicação, nesse sentido, colaboram para que a organização se relacione com outros interlocutores, que também se instituem na relação. Portanto, o papel da comunicação organizacional é de mediadora e organizadora dos processos de interação. Na perspectiva relacional, os sujeitos (emissor e receptor) agem tendo como referencial a ação do outro (LIMA e BASTOS, 2012).

Concordamos com França (2008) que ressalta que a comunicação é da ordem do movimento e que o desafio, então, é desenvolver os instrumentos adequados para captar este movimento. Portanto, consideramos que a comunicação organizacional pode ser pensada por diferentes ângulos e perspectivas. Com isso, também consideramos que deve ser analisada a partir dos instrumentos e práticas que as organizações trabalham para informar e estabelecerem relação com os diferentes públicos.

3.2 Instrumentos e práticas

Atualmente, um dos grandes desafios da comunicação organizacional é dialogar com seus públicos nas diversas plataformas existentes e conseguir sua colaboração e participação frente às ações e demandas da organização. Por isso, nosso olhar se volta agora para seus instrumentos e as suas práticas, entendidas como um conjunto de estratégias que as organizações lançam mão para informar e

se relacionar com seus diferentes públicos. Considerando que o termo estratégia “refere-se a escolha de alternativas para orientar ações ou decisões de forma intencional e articulada” (OLIVEIRA e PAULA, 2012, p. 68). Para estas autoras os estudos da comunicação no contexto organizacional mostram que a comunicação pode ser um fenômeno espontâneo, mas também pode ser pensada e, assim, orientada por estratégias, seja da organização ou dos grupos envolvidos.

Os instrumentos e meios de comunicação fazem parte do amplo contexto da vida social. Portanto, para definir um conjunto de práticas, a organização precisa conhecer os anseios de seus diferentes públicos, avaliar o contexto em que está inserida, considerar a linguagem e discursos a serem utilizados, e atentar para seus objetivos. Para tanto, uma avaliação de suas práticas e meios de comunicação pode colaborar para melhor definição, conforme estratégia organizacional, uma vez que nunca houve tantas possibilidades de instrumentos de comunicação para as organizações trabalharem como agora, o que torna o desafio de comunicar ainda maior.

Nesse sentido, consideramos que é necessário refletir sobre os instrumentos de comunicação para compreender suas potencialidades. Vários estudiosos da área já criaram categorias e/ou classificaram os meios de comunicação. Entretanto, não encontramos em estudos recentes de relações públicas e comunicação organizacional uma abordagem que permita refletir sobre seus instrumentos e práticas para, assim, entender o potencial do uso e visualizar o conjunto de estratégias adotadas.

De forma pioneira no Brasil, autores de Relações Públicas, como Andrade (1996) e Fortes (2003), conceituaram e categorizaram os veículos de comunicação. Apesar de entendermos que seus conceitos já estejam reformulados devido às diversas mudanças no contexto da comunicação e das organizações, consideramos válido relembrar e referenciar estes estudiosos pela importância que tiveram para nosso campo. Em 1996, Andrade definiu os veículos e meios de comunicação como canais que transmitem mensagens e os classificou em veículos de comunicação massiva e dirigida. Sendo que o primeiro teria a finalidade de “estabelecer comunicação rápida, universal e transitória com um grande número de pessoas heterogêneas e anônimas” (1996, p. 122). Enquanto os veículos de comunicação dirigida objetivavam “transmitir e conduzir comunicação para determinados tipos de públicos” (1996, p. 121), sendo categorizados em veículos de comunicação dirigida

aproximativa (estabelece relações pessoais diretas); auxiliar (recursos audiovisuais); escrita e oral. Também com uma abordagem clássica, Fortes (2003) evoluiu na classificação de Andrade, avaliando o aparecimento dos instrumentos de comunicação virtual, proporcionados pela Internet. De acordo com Fortes, para estabelecer relacionamentos com os públicos, a comunicação virtual apresentava três particularidades: interatividade, interface e usabilidade.

No entanto, para refletir sobre os instrumentos de comunicação, decidimos por nos basear em autores clássicos das relações públicas (como Roberto Porto Simões) ou que ancoram a comunicação (como John Thompson) para buscar uma perspectiva mais atual e potente para pensar sobre os instrumentos de comunicação e, conseqüentemente, a macro estratégia de comunicação das organizações. Simões considera que as organizações, ao se comunicarem com seus públicos, utilizam “instrumentos ou meios de comunicação que buscam ou levam mensagens” (1995, p. 159). Para o autor, a escolha de instrumentos depende de sua estratégia organizacional e os classifica de acordo com o fluxo de informações em: mistos, de saída e de entrada. Os instrumentos mistos permitem o intercâmbio de informações por um mesmo canal; os de saída podem ser considerados veículos de informação da organização aos seus públicos; enquanto os de entrada são os instrumentos que trazem informação dos públicos para a organização. Simões analisa que o profissional “deve conhecer a influência que a introdução do instrumento com seu tipo de informação irá gerar no sistema social organização-público” (1995, p. 160).

Com uma análise mais crítica, Thompson considera que “os meios de comunicação têm uma dimensão simbólica irreduzível: eles se relacionam com a produção, o armazenamento e a circulação de materiais que são significativos para os indivíduos que os produzem e os recebem” (1998, p. 19). Segundo o estudioso, na produção e transmissão do material simbólico se emprega, geralmente, o uso de um meio técnico, pelo qual a informação/conteúdo é fixado e transmitido do produtor para o receptor. Os meios técnicos de comunicação permitem um certo grau de fixação, reprodução/multiplicação da forma simbólica e de distanciamento espaço temporal (THOMPSON, 1998). Em relação ao desenvolvimento de novos meios de comunicação, Thompson considera que:

não consiste simplesmente na instituição de novas redes de transmissão de informação [...]. Mais do que isso, o desenvolvimento dos meios de comunicação cria novas formas de ação e de interação e novos tipos de relacionamentos sociais [...]. Ele faz surgir uma complexa reorganização de padrões de interação humana através do espaço e do tempo com o desenvolvimento dos meios de comunicação, a interação se dissocia do ambiente físico (1998, p. 77).

Nesse sentido, o autor distingue a situação interativa criada pelo uso dos meios de comunicação em três formas: interação face a face, interação mediada e interação quase mediada. Para ele, “a interação face a face acontece num contexto de co-presença; os participantes estão imediatamente presentes e partilham um mesmo sistema referencial de espaço e tempo” (THOMPSON, 1998, p. 78). Também tem um caráter dialógico, no sentido de que geralmente implica ida e volta no fluxo de informação e comunicação. Já a interação mediada indica o uso de um meio técnico que possibilita a transmissão da informação e conteúdo simbólico para indivíduos situados remotamente no espaço, tempo ou ambos, ou seja, os participantes de uma interação mediada podem estar em contextos espaciais ou temporais distintos. Por fim, a interação quase mediada se refere às relações sociais estabelecidas pelos meios de comunicação de massa (TV, rádio, jornal) e se dissemina através do espaço e tempo. A diferença em relação à interação mediada é seu caráter monológico, pois não possibilita “retorno” de conteúdo (THOMPSON, 1998). Thompson ainda destaca que o desenvolvimento dos meios de comunicação criou novas formas de interação e ação a distância que se tornaram cada vez mais comuns.

Além de pensar os instrumentos de comunicação em relação ao fluxo de informação ou a situação interativa que proporcionam, também devemos refletir quanto ao conteúdo que transmitem e transacionam. Lima e Maimoni (2012) consideram que uma abordagem estratégica da comunicação organizacional, não prevê unicidade e linearidade de mensagens, mas sim coerência nas interações. Apoiando-se em Casali (2004), reforçam que a publicação de um mesmo conteúdo em diferentes canais já não atende mais à demanda dos diversos públicos de uma organização, que buscam informações distintas em cada veículo. Por isso cada canal deve oferecer benefício único (LIMA e MAIMONI, 2012).

Com base nas reflexões sobre os meios de comunicação e a comunicação organizacional, pensamos em uma matriz conceitual para qualificar os instrumentos e, assim, verificar o potencial para gerar relacionamento. A matriz (Quadro 1) é construída em dois eixos, sendo o vertical para refletir os instrumentos sob ótica

interativa (THOMPSON, 1998) e o horizontal sob a ótica do fluxo de informação (SIMÕES, 1995). Paralelo aos eixos, setas indicam o potencial de evolução da comunicação organizacional, considerando as três diferentes perspectivas⁵ que ressaltamos, ou seja, da dimensão comunicada para a comunicante (BALDISSERA, 2009b), do paradigma informacional para o relacional (LIMA, 2008 e 2012) e da dimensão instrumental para a humana (KUNSCH, 2016). Além de entrelaçar as perspectivas epistemológicas, nosso objetivo com a matriz é atualizar a qualificação dos instrumentos de comunicação e, assim, possibilitar melhor análise e compreensão da estratégia comunicacional das organizações a partir do posicionamento dos processos, instrumentos e meios de comunicação nos quadrantes formados.

Quadro 1: matriz conceitual

MATRIZ DE ANÁLISE DE INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO		FLUXO DA INFORMAÇÃO		
		MISTO	ENTRADA	SAÍDA
INTERAÇÃO	FACE A FACE	Quadrante 1	Quadrante 4	Quadrante 7
	MEDIADA	Quadrante 2	Quadrante 5	Quadrante 8
	QUASE MEDIADA	Quadrante 3	Quadrante 6	Quadrante 9

Organização comunicante
 Perspectiva relacional
 Dimensão humana

Organização comunicada
 Perspectiva informacional
 Dimensão instrumental

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

No “quadrante 1” seriam posicionados os instrumentos que possibilitam uma interação face a face, com intercâmbio de informações imediato entre os atores participantes da dinâmica (exemplo: palestra presencial em que o participante pode interagir com o palestrante). No “quadrante 2”, posicionamos os instrumentos que permitem interação, mas com a necessidade de um meio técnico para mediar essa troca (exemplo: mídias sociais, e-mail). O “quadrante 3”, por teoria, se enquadra como nulo, uma vez que os meios teriam caráter monológico, não permitindo o intercâmbio pelo mesmo “canal”. No “quadrante 4” se enquadram as situações em que o público traz pessoalmente alguma informação para a organização (exemplo: grupo focal). Os

⁵ Apesar da matriz apresentar as perspectivas de forma entrelaçada, ou seja, com uma única seta de projeção, entendemos que são visões que têm origens diferentes, portanto, são concepções distintas, mas que permitem aproximações, conforme configuramos no quadro.

instrumentos entendidos como de “atendimento ao cliente” pressupõem trazer informação do público para a organização e, para tanto, utilizam-se de um meio para este fim, enquadram-se no “quadrante 5” (exemplo: SAC eletrônico). Assim como o “quadrante 3”, também entendemos o “quadrante 6” como nulo. O “quadrante 7” se caracteriza por instrumentos que proporcionam a interação face a face com o intuito exclusivo de transmitir informações da organização para o público (exemplo: palestra presencial em que somente o palestrante possui oportunidade de fala). No “quadrante 8” seriam posicionados os instrumentos que levam informação da instituição para os públicos por um meio técnico dirigido/orientado para outros específicos e que não necessariamente permitem o intercâmbio de informações pelo mesmo canal (exemplo: aplicativos, newsletter). Por fim, no “quadrante 9” seriam posicionados os instrumentos que visam principalmente a transmissão de mensagens da organização para um número indefinido de receptores potenciais (exemplo: programas de rádio e TV, site).

Nesta linha de pensamento e com base na matriz proposta, os instrumentos de comunicação que potencializam processos interativos consistem nos que possibilitam a troca de informações e material simbólico, sejam estes intercambiados em encontros presenciais ou por meio do uso de distintas tecnologias. Portanto, os instrumentos posicionados nos “quadrantes 1 e 2” são os que apresentam maior oportunidade para interação e geração de conversa e que, atualmente, concentram-se nos diferentes tipos de eventos e nas distintas mídias sociais. Estes pontos serão discutidos no capítulo 4, com foco na situação interativa do relacionamento organizacional.

A elaboração da matriz para análise dos instrumentos de comunicação consiste em um exercício de reflexão e não tem a intenção de ser assertiva em sua construção, mas sim de buscar aproximações epistemológicas possíveis e, principalmente, exercitar o pensamento crítico sobre os instrumentos e as práticas de comunicação. Nesse sentido, reforçamos o fato de que vivemos em um contexto de constantes incertezas, em que o futuro das organizações depende de inúmeras variáveis, sendo necessário “o uso de novos instrumentos e o aprimoramento de competências que permitam acessar as redes de informação e, desta forma, estabelecer novos laços de relacionamento com seus públicos” (RUFINO, 2015, p. 21).

Conforme já posicionamos, a comunicação organizacional possui várias dimensões e, nesta pesquisa, buscamos compreender seu viés relacional a partir das

práticas comunicacionais de instituições públicas de pesquisa agropecuária. Portanto, pensamos que analisar a comunicação organizacional somente por sua dimensão instrumental ou perspectiva informacional não atende nossos anseios por uma reflexão sobre o relacionamento criado na dinâmica organização-público. Sendo assim, na sequência, vamos tratar de questões ligadas ao relacionamento organizacional para, então, prosseguirmos com a análise do nosso estudo.

4 RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão de relacionamento entre as organizações e os diferentes públicos com os quais interagem é um dos papéis assumidos pela comunicação organizacional (enquanto área), desenvolvida de modo planejado pelo profissional de Relações Públicas. Para tanto, é preciso pensar nas múltiplas interações possíveis, conhecer as expectativas dos públicos em relação à organização e sua intenção no relacionamento. Na primeira parte deste capítulo, apoiamo-nos principalmente em França (2011) e Ferrari (2016). Apesar destes autores abordarem a comunicação em uma perspectiva mais corporativa e de gestão, e de haver possíveis críticas em relação ao posicionamento que adotam (questões que não serão discutidas neste momento), consideramos válido referenciá-los por serem pesquisadores que estudaram de forma mais específica o relacionamento corporativo. No entanto, também acionamos outros estudiosos da comunicação e relações públicas para buscar reflexões distintas e complementares a fim de tratar o assunto sob uma perspectiva mais crítica e de obter um conhecimento mais amplo sobre o tema.

França (2011) considera que os principais fatores que interferem na promoção de relacionamentos corporativos são os tipos de públicos, tipos de relações, objetivos do relacionamento e os resultados esperados com ele. Com uma abordagem que consideramos que assume a lógica “empresa-mercado”, França trabalha com o conceito de relacionamentos corporativos e reflete que “as organizações estão cientes de que precisam desenvolver relacionamentos estratégicos com os públicos, pois deles dependem para o sucesso da gestão de seus negócios” (2011, p. 250). Para o autor, os relacionamentos corporativos são estabelecidos de acordo com diretrizes, planejamento estratégico, missão, objetivos e estratégias da organização para garantir a continuidade do negócio.

No entanto, a facilidade de acesso a inúmeras informações fez com que as organizações perdessem a centralidade na tomada de decisões e o poder de influência. Com isso, as dinâmicas de relacionamento organizações-públicos também se alteraram, uma vez que as pessoas passaram a influenciar seus pares e a própria organização (FERRARI, 2016). Para Ferrari, a cultura tem papel fundamental no estabelecimento e manutenção das relações organizacionais, “uma vez que influencia cada aspecto da comunicação humana, seja verbal, não verbal ou simbólica” (2016, p. 143). Também destaca o papel das relações públicas por sua colaboração na definição de políticas de comunicação e de relacionamento, contribuindo para que as organizações interajam no seu ambiente e assumam papel de atores sociais, ou seja, como agentes de desenvolvimento coletivo.

O trabalho de relações públicas deve ser trilhado nesse sentido, da criação de um propósito que facilite os relacionamentos, uma vez que engaja os nossos públicos, que é a função social das organizações. E estas existem mediante a comunicação, que, por sua vez, é o sistema nervoso central da empresa que alimenta os relacionamentos para que o propósito seja efetivamente vivido pelos empregados e demais públicos que dela depende e participam e/ou interfere no seu negócio (FERRARI, 2016, p. 149).

O relacionamento organizacional pode ser definido como as relações que se estabelecem de maneira planejada e estratégica, com diferentes públicos de diversos setores, sendo a finalidade destes relacionamentos conseguir estreitar interesses mútuos entre as partes envolvidas (FERRARI, 2016). França, considera que o relacionamento organizacional é "o ato ou efeito de relacionar-se; capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com outros, estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos" (2011, p. 254).

Apoiando-se em James Grunig e Jeong-Nam Kim (2011), Ferrari destaca quatro indicadores de qualidade dos relacionamentos: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso. Segundo ela, “na medida em que o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores passam a desempenhar o papel de medidas de avaliação dos resultados das relações estabelecidas” (FERRARI, 2016, p. 150). Acreditamos que a confiança é a base para o estabelecimento de qualquer relação e na dinâmica organizacional não é diferente, uma vez que “a confiança é a expectativa futura que os públicos têm do

comportamento da organização, baseada na performance passada” (FERRARI, 2016, p. 151).

A elaboração de estratégias é primordial para que as relações organizacionais sejam efetivas e de longo prazo. Entre as estratégias trabalhadas pelas organizações para promover relacionamentos destaca-se o engajamento de públicos, ou seja, dialogar e dar voz às pessoas envolvidas com a organização: “engajar é facilitar o processo de colaboração e de troca de ideias que possam gerar inovação advindo de todos os membros envolvidos no propósito organizacional” (FERRARI, 2016, p. 151).

Nesse sentido, concordamos com França (2011), pois a principal estratégia dos relacionamentos é o diálogo, entendido pelo autor como a capacidade das partes de se ouvirem e entenderem o ponto de vista do outro, mesmo que divergentes. Para tanto, é necessário conhecer o ambiente de atuação e empoderar os públicos com os quais se relaciona para torná-los agentes de influência, pois “somente quando os integrantes do processo atuam como sujeitos é possível estabelecer uma relação de igualdade para a troca de informações, de conhecimento etc.” (RAMOS, 2012, p. 89). Dessa forma, é preciso que os processos de comunicação estejam formatados para um espaço democrático e que propiciem uma comunicação dialógica e pensar não somente no canal, mas também no conteúdo para abertura ao diálogo e em como essa interação pode criar benefícios mútuos, ou seja, para os públicos e organização. Com isso, quando falamos em ambiente propício ao diálogo, também refletimos sobre o processo de influência recíproca:

Isso significa dizer, também, que a organização precisa dar espaço para gestões mais flexíveis, abertas e participativas. É necessário pensar em gestão auto-eco-organizada, em que sujeitos, em seus diferentes lugares, a partir de ações descentralizadas, se percebem participantes (e de fato sejam) a tecer a organização. Trata-se do sujeito como parte, construindo o todo e sofrendo suas influências, o indivíduo construindo o coletivo, colaborando com suas particularidades e sendo construído por ele (BALDISSERA, 2009a, p. 159).

Henriques e Silva (2019) dão destaque para os relacionamentos como fonte de influência e a existência de interinfluências entre diferentes atores, decorrente das interações comunicacionais e das disputas de sentido:

A compreensão acerca das interinfluências carece da demarcação de um importante ponto de partida: o abandono de visões lineares e transmissivas da comunicação, nas quais a influência é tomada como um processo unidirecional voltado para a modificação de atitudes em um âmbito puramente individual. Em seu lugar, deve ser adotada uma perspectiva calcada na interação e na existência de diferentes públicos que se relacionam a todo momento. Reconhecer tal fato não implica descartar ou dirimir importantes áreas da psicologia e da psicanálise que versam sobre o indivíduo, mas sim posicionar as preocupações das relações públicas em um campo social marcado por coletivos que se influenciam mutuamente (HENRIQUES e SILVA, 2019, p. 08).

Pensando na gestão da comunicação e dos relacionamentos, as organizações precisam levar em conta a complexidade das ações dos diferentes atores e refletir sobre como os processos de mútua afetação ocorrem para, assim, compreender questões acerca do relacionamento entre organizações e públicos (HENRIQUES e SILVA, 2019).

Portanto, o mapeamento de públicos é de fundamental importância para a eficácia dos relacionamentos, independente da categorização. Ferrari considera que, após a identificação dos públicos, é preciso estabelecer um sistema que oriente os relacionamentos para que todos da organização possam segui-lo, adotando políticas de relacionamento com cada público específico:

Os relacionamentos são estratégias para aproximar os públicos das organizações e instituições. A estratégia dos relacionamentos prevê que eles sejam simétricos para que ambos os lados vejam satisfeitas as suas necessidades. Quanto mais simétricos forem os relacionamentos, maiores serão as probabilidades de que a organização tenha uma reputação positiva diante dos públicos (FERRARI, 2016, p. 156).

França (2011) também considera que para eficácia na manutenção dos relacionamentos é primordial identificar os públicos e evitar classificá-los como iguais, seja na dependência, valor ou comprometimento com a organização. Os relacionamentos estabelecidos pelas organizações são múltiplos e de diversos tipos, por isso, o autor pondera que é preciso existir critérios que determinem o tipo de relação entre organizações/públicos, especificando se estas relações são, por exemplo, essenciais, efêmeras ou permanentes.

Assim, o relacionamento não pode ser ocasional, mas é preciso que “seja planejado na sua intenção, no seu estabelecimento e no seu desenvolvimento, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado” (FRANÇA, 2008, p. 74). Por isso, temos que levar em conta o caráter estratégico e a complexidade dos relacionamentos realizados no âmbito organizacional, com necessidade de planejamento,

gerenciamento e avaliação das relações com os diversos públicos para “poder garantir a convergência dos relacionamentos e a obtenção dos resultados que a organização pretende alcançar perante os públicos com os quais interage” (FRANÇA, 2011, p.262).

Portanto, os relacionamentos corporativos não ocorrem de forma isolada, sendo definidos a partir da macro estratégia organizacional. A organização “procura interagir com todas as partes interessadas de maneira consciente, simultânea e contínua. Mas a interação com cada público é diferenciada, feita com maior ou menor intensidade conforme sua importância para organização” (FRANÇA, 2011, p. 262). Para o autor, é por meio da promoção de relacionamentos que as organizações estabelecem aproximação e compreensão entre as partes, conseguem parceria, colaboração e comprometimento de diversos públicos e apoio da opinião pública para legitimar suas ações.

Após tratarmos da comunicação organizacional em sua dimensão humana, em um cenário complexo e de incertezas, sobre sua perspectiva relacional, e abordar questões ligadas aos instrumentos e práticas de comunicação, consideramos importante além de mostrar o “ideal” na gestão dos relacionamentos organizacionais, também pensar na interatividade das relações sociais, que são basilares na interação humana, seja esta realizada no âmbito organizacional ou não. Hoje, com a abundância de informações e instrumentos, a interação mediada colocada em curso nas mídias sociais está cada vez mais presente em nossas vidas e seu uso cada vez mais frequente, tornando-se mais uma forma de as organizações se relacionarem com seus diferentes públicos. Entretanto, cabe destacar que a interação face a face sempre estará presente em nossas vidas e, conseqüentemente, no âmbito do relacionamento organizacional.

4.1 Interação mediada por mídias sociais

As relações por mídias sociais digitais surgiram como consequência da internet e suas múltiplas possibilidades de interação. A internet tornou-se “uma ponte para o relacionamento entre as organizações, seus públicos de interesse e a sociedade numa esfera global” (DELBONO et al, 2015, p. 129). Nesta pesquisa decidimos usar o termo mídias sociais, pois compartilhamos com o pensamento de Silva que entende “que a expressão contempla não apenas as redes sociais, focadas em relacionamento, em troca, mas também as mídias de compartilhamento de vídeos,

imagens, que permitem, mas não priorizam, o estabelecimento de uma relação” (2018, p. 77).

Considerando o expressivo número de pessoas presentes em sites como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube etc., as mídias sociais se tornaram uma alternativa de comunicação para as organizações e no contexto da pesquisa agropecuária não foi diferente. Portanto, “a internet se tornou assim um hiperespaço plural, no qual são produzidas, publicadas, distribuídas e consumidas mensagens multimídia em um sistema de trocas e reciprocidades” (SILVA apud SANTAELLA, 2013, p. 45).

Nesse sentido, é importante compreender as possibilidades de atuação nesse meio, uma vez que as relações públicas e a comunicação organizacional são responsáveis pelo relacionamento entre a organização e seus públicos (TERRA, 2016). O meio digital, em comparação aos tradicionais veículos de comunicação, possibilita que a organização tenha uma interação mais direta e ágil com seus públicos, podendo acompanhá-los em tempo real e concedendo mais poder de influência. Com isso, por meio das mídias sociais, o meio digital tornou-se favorável à conversação e propício à promoção de relacionamentos (KUNSCH, 2016).

A conversa é a prática de linguagem mais comum em nosso cotidiano, pois todos os dias conversamos uns com os outros, portanto, “a conversação é o gênero mais básico da interação humana” (RECUERO, 2012, p. 09). O uso de computadores e celulares para trocar ideias e conectar-se a outras pessoas passou a fazer parte do nosso dia a dia, incorporando novas práticas de comunicação no nosso cotidiano. As redes sociais, enquanto agrupamentos humanos, foram transformadas pela mediação de tecnologias. Portanto, Recuero (2012) considera que as “ferramentas computacionais” evoluíram para importantes “espaços conversacionais”, ou seja, de interação com outros indivíduos, lugares “onde as práticas sociais começam a acontecer, seja por limitações do espaço físico, seja por limitações da vida moderna, seja apenas pela comodidade da interação sem face” (RECUERO, 2012, p. 16). Em um momento que o mundo vivencia o distanciamento social por conta da pandemia ocasionada pela COVID-19⁶, o uso da tecnologia para mediar conversas (pessoais e profissionais) é ainda mais presente.

⁶ A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (Fonte: Ministério da Saúde).

Entretanto, Recuero (2012) ressalta que as redes sociais geraram uma “nova forma” conversacional, considerada mais pública e coletiva, o que ela chama de “conversação em rede”, que hoje influencia a cultura, constrói fenômenos, dissemina informações, organiza protestos, gera debates etc. Ao mesmo tempo, essa conversação ganhou particularidades próprias do meio, pois “precisou incorporar formas de indicar elementos que são essenciais para a ‘tradução’ da língua escrita em língua falada, como elementos que dão dimensão prosódica da fala e elementos não verbais, como gestos e expressões. Sem esses elementos, a “fala” seria extremamente ruidosa no espaço online” (RECUERO, 2012, p. 45). É o caso dos *emojis*, figurinhas, *gifs*, ou o uso de caracteres simbólicos, onomatopeias e repetição de letras para representar uma expressão ou reforçar algo na fala. Ou seja, “são signos criados a partir de convenções de uso da linguagem no ciberespaço e fornecem o contexto para o diálogo, bem como transformam a linguagem em ação” (RECUERO, 2012, p. 48). Portanto, é por meio da conversação que as interações ocorrem e as relações sociais se estabelecem.

Nesse sentido, as tecnologias da informação e comunicação, com o aparecimento de plataformas multimídia, tecnologia streaming, mídias sociais etc., revolucionaram a sociedade e seu modo de vida (KUNSCH, 2016). Somado a estes fatores, “em um estudo de campo com 36 empresas, Kunsch (2012) concluiu que os canais mais utilizados para a comunicação nas organizações são os meios on-line” (TERRA, 2016, p. 261).

Uma das funções inerentes à tecnologia da informação e comunicação está justamente na melhoria e alargamento das possibilidades de relacionamento e sociabilidade que praticamos. Portanto, um dos desafios das organizações na atual dinâmica da sociedade é o acompanhamento dos processos de inovação tecnológica, seja para incorporação de inovações ou para realinhamento de suas estratégias, diante de novos cenários que se apresentam com a rápida adaptabilidade dos públicos ao ambiente digital (CORREA, 2016).

Hoje, na sociedade digitalizada, organizações e públicos possuem praticamente a mesma competência comunicacional, por isso, modelos de comunicação fechados não apresentam tanta eficácia: “os desafios atuais das organizações passam por flexibilidade e adaptabilidade estratégicas, proximidade com os públicos, adequação narrativa e multiplicidade de vozes” (CORRÊA, 2016, p. 61). Corrêa ainda considera que quando se trata de comunicação digital cada

organização deve ser vista como um caso específico, pois possui sua própria cultura, comportamento, públicos, necessidades e competências de renovação e inovação.

De forma complementar, Terra (2016) considera que com o mundo digital os indivíduos mudaram sua postura e tornaram-se potenciais produtores, compartilhadores e disseminadores de conteúdo. Este cenário altera de forma significativa o pensamento e prática da comunicação nas organizações, pois “a comunicação unidirecional cede espaço a ambientes interativos” (TERRA, 2016, p. 256), em que a influência entre os atores segue um fluxo mais fluido, colaborativo e horizontal e não mais de cima para baixo, como na tradicional pirâmide de influência. As marcas e organizações passam a ser construídas, principalmente, pelo relacionamento e diálogo contínuo e a comunicação passa a exercer também a função de identificar e cultivar formadores e influenciadores de opinião (TERRA, 2016).

Corrêa (2016) também nos apresenta alguns estudos, como um relatório publicado em 2009 pela Edelman Worldwide, que aponta que toda organização, considerando as plataformas de mídias sociais, pode ser uma empresa de mídia uma vez que ofereça a seus públicos conteúdos relevantes sobre sua área de atuação. Complementa com o pensamento do consultor internacional Stuart Bruce que defende o diálogo sobre o tema da organização nas redes sociais onde seus públicos de relacionamento participam. Outro estudo que Corrêa (2016) destaca é da agência social@Ogilivy (2013) e da própria IBM, que reforçam as análises acadêmicas segundo as quais as empresas deveriam:

abrir espaço para influência do público/cliente; integrar a comunicação on-line/off-line; engajar o cliente por meio de experiências envolventes e emocionais e não objetivando transações; assumir a mobilidade no seu processo de comunicação e não apenas realizar peças de comunicação em dispositivos móveis; construir uma identidade de marca atemporal vinculada à cultura e à sociedade; usar a big data de forma inteligente (CORREA, 2016, p. 66)

Por fim, Corrêa apresenta a Pesquisa TIC Empresas, publicada em 2014 pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, que reforça que as organizações dão destaque à disponibilização de conteúdo institucional, seja com a divulgação de notícias (77%) ou de produtos/serviços (74%). No entanto, as redes sociais também são vistas “como um ambiente de relacionamento com clientes e com o público em geral. Nesse contexto, atividades que envolvam interação com o público ganham espaço” (CORRÊA, 2016, p. 66). Portanto, espera-se que as organizações participem das

conversas nas plataformas digitais, desta forma, interagindo com seus públicos, construindo e compartilhando sentidos.

Silva (2018) também revela os dados da pesquisa TIC Empresas 2015, promovida pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Esta pesquisa aponta que “81% das organizações do Brasil divulgam seus produtos ou serviços em perfis ou contas institucionais nas mídias sociais, o que sinaliza a incidência desses espaços como possibilidade e potencialidade de comunicação e relacionamento na Web” (SILVA, 2018, p. 80).

Com isso, os relacionamentos estabelecidos por mídias sociais digitais ganham cada vez mais relevância e atenção das organizações. No entanto, é preciso refletir sobre a atuação nesses meios. Fazendo um paralelo com as dimensões da comunicação organizacional propostas por Baldissera (2009b), concordamos com Terra (2016) quando ela considera que:

[...] é na dimensão ‘falada’ que se localiza o conteúdo gerado pelos usuários nas mídias sociais sobre as organizações, seus produtos, seus serviços, suas experiências e suas opiniões [...] porém, as mídias digitais também podem estar na dimensão ‘comunicada’, quando a própria organização está presente com seus perfis oficiais, e na ‘comunicante’, quando os usuários estabelecem contato com a organização (p. 259).

Portanto, cada vez mais as mídias sociais devem ganhar importância nas estratégias de comunicação das organizações e, conseqüentemente, nas relações estabelecidas com seus interlocutores. Nesse sentido, “vale ponderar que as organizações, ao se inserirem nas mídias sociais, talvez busquem legitimidade social e proximidade de seus públicos” (SILVA, 2018, p. 80).

A aceitação de diálogos, conversações e colaborações são ainda mais necessárias com a comunicação digital, especialmente com as mídias sociais. As organizações precisam, então, primar pela comunicação tanto on-line quanto off-line e entender que suas ações podem ter desdobramentos, com manifestações de seus públicos, seja por meio físico ou digital (TERRA, 2016). Na mesma linha de pensamento, Silva considera que a comunicação digital “não pode ser pensada de modo fragmentado, desconsiderando-se o conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações em outros espaços” (2018, p. 73). Portanto, é preciso pensar nas diversas interações que as instituições realizam, seja virtual ou presencialmente. Por isso, a seguir, discorreremos sobre a importância da comunicação face a face para as organizações.

4.2 Interação face a face

A comunicação digital e as mídias sociais afetam as relações sociais em diversos âmbitos, seja nas relações interpessoais ou organizacionais. No entanto, a interação face a face é a primeira forma de comunicação humana e as relações estabelecidas por meio destas interações, ou seja, mediante encontros presenciais, continuam com extrema relevância, por exemplo, como estratégias de relacionamento que visam promover parcerias, o diálogo, a cocriação ou que visem proporcionar uma experiência real. No caso do setor agropecuário, ainda se destaca a apresentação do produto e/ou tecnologia direto a campo.

Em sua tese Martins (2012) defende que o ambiente hoje é de conversa e, portanto, o uso da oralidade e da comunicação face a face pode configurar-se em uma forma modernizada de se comunicar. A pesquisadora considera que:

Os resultados de uma conversa podem atingir o surgimento de perspectivas distintas do foco que lhe deu origem. O que emerge dessas conversas, muitas vezes, afasta-se do objeto que as originou, porque a liberdade de expressão e elaboração do pensamento encaminha para novas opiniões e experiências [...] (MARTINS, 2012, p. 101).

O diálogo, portanto, é uma estratégia adequada para construir relações sólidas. No entanto, conforme Martins (2012), é preciso olhar para dentro e ouvir a si mesmo, pois senão fica mais difícil analisar cenários, encontrar e propor soluções. A pesquisadora considera que o termo diálogo remete à fala, assim, é preciso saber ouvir para que o diálogo traga resultados produtivos de comunicação. Nesse sentido, o contato direto ganha grande relevância para que a comunicação ocorra de modo eficaz, especialmente pelo contato face a face (MARTINS, 2012).

Berger e Luckmann consideram que “a mais importante experiência dos outros ocorre na situação de estar face a face com o outro, que é o caso protótipo da interação social” (2002, p. 47). Os autores reforçam que somente na interação face a face é possível perceber aspectos subjetivos na relação com o próximo, como emoções, empatia, sinais etc., uma vez que o outro é plenamente real. De forma complementar e na mesma linha de pensamento, Goffman (2011) considera que a interação face a face “envolve um breve período, um limite espacial e seus eventos têm, meio e fim quando inseridos nesses limites. O assunto elementar para o surgimento da interação social desenvolve-se a partir e como consequência da

copresença” (GOFFMAN, 2011 apud MARTINS, 2012, p. 113). Também apoiada em Goffman, Martins reforça que existem materiais comportamentais que são definitivos na copresença como “[...] as olhadelas, gestos, posicionamentos e enunciados verbais que as pessoas continuamente inserem na situação, intencionalmente ou não” (GOFFMAN, 2011, p. 09 apud MARTINS, 2012, p. 113).

Em pesquisa recente, Maio (2016) faz uma contextualização sobre o papel da comunicação face a face na sociedade midiaticizada. Entre outros pontos, discute que a comunicação tecnologicamente mediada⁷ traz avanços nas possibilidades de contato entre os interlocutores, mas também levanta uma discussão sobre a virtualização dos relacionamentos. Nesse sentido, destaca que alguns pesquisadores:

consideram a comunicação direta, sem artefatos técnicos, mais próxima de uma perspectiva humanista e apontam possíveis perdas que acompanhariam o abandono do hábito. Outros defendem o avanço tecnológico das práticas comunicacionais e descartam efeitos sociais negativos, classificando como conservadoras e resistente as posturas contrárias (MAIO, 2016, p. 33)

Um dos pesquisadores em que Maio se apoia é Bauman (2011). Ele considera que na substituição do contato face a face por telas, “se perde a intimidade, a profundidade e durabilidade da relação e dos laços humanos” (MAIO, 2016, p. 33 apud BAUMAN, 2011, p. 27). Para o sociólogo, os prejuízos referentes à automatização das relações humanas devem superar suas aparentes vantagens. Pensamento semelhante é partilhado por Dominique Wolton, para o pesquisador:

na comunicação o mais complicado é sempre o outro. Quanto mais fácil é entrar em contato com alguém, de um lado ao outro do mundo a qualquer instante, mais rápido percebemos os limites da compreensão. As facilidades de comunicação não bastam para melhorar o conteúdo da interação” (MAIO, 2016, p. 33 apud WOLTON, 2004, p. 37).

Maio (2016) considera que na sociedade contemporânea os indivíduos estão cada vez menos preparados para a comunicação face a face e que as interações mediadas seduzem, pois criam uma espécie de proteção do indivíduo, uma vez que um encontro face a face exige um tipo de habilidade social que pode não existir ou ser inadequado para algumas pessoas. No entanto, mesmo com as facilidades da

⁷ No momento em que trabalhamos na escrita desta pesquisa vivenciamos o distanciamento social ocasionado pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e a realização de encontros presenciais está sendo evitada. Neste período, a comunicação tecnologicamente mediada tornou-se mais necessária para promover conversas e eventos. No entanto, acreditamos que esta situação não anula a vontade das pessoas de interagir presencialmente.

comunicação tecnologicamente mediada, o desenvolvimento da compreensão mútua e a troca de experiências de vida fazem com que as pessoas (empresários e acadêmicos) continuem viajando, visitando-se e se encontrando em diferentes eventos (MAIO, 2016, p. 44 apud BAUMAN, 2011).

Os eventos, portanto, são uma oportunidade de interação face a face e, quando bem realizados, consistem em uma estratégia de comunicação “para promover o relacionamento com diversos públicos, transmitir e trocar informações e conhecimentos, promover a imagem da organização e, até mesmo, identificar novas oportunidades de atuação” (VILARDO e MÜLLER, 2019, p. 33). Nesse sentido, apoiando-se em Wolton (2007), Maio (2016) acredita que a comunicação face a face não será substituída pela comunicação a distância. Pois os homens podem até se comunicar por meios tecnológicos e interativos, mas eles possuem a vontade de se encontrar. Portanto, mesmo que as videoconferências e os programas de conversação instantânea estejam ganhando cada vez mais espaço nos processos de interação, principalmente em período de distanciamento social, não chegam a substituir a comunicação face a face (MAIO, 2016).

No entanto, Maio (2016) revela que a interação face a face não se destaca em pesquisas de comunicação organizacional, uma vez que as organizações estão trabalhando mais com interações mediadas por tecnologia. Ao mesmo tempo, considera que a interação presencial “representa não apenas um dos meios possíveis de estimular relacionamentos com os públicos de interesse, mas também uma estratégia diferenciada de comunicação organizacional” (MAIO, 2016, p. 141).

Consideramos ainda que a comunicação face a face é mais favorável ao diálogo e engajamento, uma das principais estratégias de relacionamento, conforme França (2011) e Ferrari (2016) e, também, facilita processos multidirecionais. No entanto, uma forma de comunicação não exclui a outra na construção de relacionamentos e, assim como Maio, compreendemos que “os relacionamentos organizacionais, inevitavelmente, se apropriam de diversas formas de comunicação, incluindo aí as modalidades face a face e mediadas pelas mais distintas técnicas” (2016, p. 47). Portanto, no nosso estudo, que detalharemos a seguir, nos concentramos na situação interativa do relacionamento organizacional, tanto por interação face a face quanto por mídias sociais, promovido por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul (EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA) e estabelecido por meio de diferentes práticas e instrumentos de comunicação.

PARTE II

Reflexões a partir de dados empíricos

“... estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores (e devemos ver a organização como um dos interlocutores) que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, em determinado contexto.”

Fábia Lima e Fernanda Bastos

5 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO MERCOSUL

Apesar de considerarmos a comunicação como um processo, ao pesquisar suas práticas, compreendemos o estudo das estratégias, meios e mensagens que as organizações pesquisadas lançam mão para se relacionar com os atores das diversas cadeias produtivas. Verificamos, então, a importância que cada uma das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul confere à comunicação e o modo que se relacionam com os diversos atores das diferentes cadeias produtivas.

José Marques de Melo considera que a pesquisa em Comunicação compreende “o estudo científico dos elementos que integram o processo comunicativo, a análise de todos os fenômenos relacionados ou gerados pela transmissão de informações, sejam dirigidos a uma única pessoa, a um grupo ou a um vasto público” (2006, p. 04). Neste capítulo nos dedicamos a apresentar os procedimentos metodológicos do estudo, que mostra o caminho que percorremos na investigação. Nos capítulos anteriores realizamos uma pesquisa bibliográfica para revisão teórica dos temas acionados no estudo. A pesquisa bibliográfica, de forma geral, “é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente ao assunto, até a apresentação de um texto sistematizado” (STUMPF, 2006, p. 51). Além dos procedimentos metodológicos, este capítulo também apresenta os planos estratégicos das organizações, identifica os instrumentos de comunicação com os quais trabalham e finaliza com a apresentação do nosso corpus de pesquisa.

5.1 Procedimentos metodológicos

Após embasar teoricamente nosso estudo, cabe indicarmos os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa. De acordo com Lakatos (1996), toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. Nesta pesquisa, trabalhamos com a dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b) das instituições pesquisadas. Com isso, para alcançar os objetivos propostos, além do mapeamento dos eventos realizados pelas organizações estudadas, consideramos a abordagem qualitativa para a realização de um estudo de caso múltiplo em quatro etapas: análise documental dos planos estratégicos das instituições públicas de

pesquisa agropecuária do Mercosul (1) e, a partir de seus sites, identificação de instrumentos de comunicação que estas organizações trabalham com potencial para promover relacionamento com os diferentes segmentos de públicos (2). Após a identificação destes instrumentos, optamos por nos apoiar em técnicas de análise de conteúdo para analisar as postagens e comentários presentes nas redes sociais digitais das organizações pesquisadas (3) e de notícias publicadas em seus sites com conteúdo que indique estabelecimento de interação face a face (4).

A pesquisa qualitativa nos parece ser adequada por buscar nesta investigação uma leitura descritiva e detalhada do nosso objeto. Também tem como objetivo aprofundar os conhecimentos acerca de uma realidade específica, realizando uma análise da situação para além de dados estatísticos e com avaliação mais real da circunstância. De acordo com Richardson:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (2008, p. 39).

A abordagem qualitativa mostra-se importante por indicar uma visão mais aprofundada e holística dos fenômenos estudados. Nesta pesquisa realizamos um estudo de caso múltiplo para entender como a EMBRAPA (Brasil), o INTA (Argentina), o IPTA (Paraguai) e o INIA (Uruguai) se relacionam com os diversos públicos. O estudo de caso é considerado apropriado para analisar a prática de organizações. De acordo com Duarte, o método contribui para a “compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos. É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e por essa razão o distingue ou aproxima dos demais fenômenos” (DUARTE, 2006, p. 234). O caso consiste em um estudo de algo específico como uma pessoa, uma empresa, um evento etc.

Um dos principais autores a definir o estudo de caso é Robert Yin (2001), que enfatiza esta ser a melhor estratégia quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos ou quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas (YIN, 2001, P. 32).

Em um estudo de caso múltiplo, consideramos a aplicação de um mesmo método e técnica em todos os casos, ou seja, o estudo de diferentes organizações com a aplicação de uma mesma metodologia de pesquisa, considerando o contexto sociocultural de cada uma, condição esta que vem ao encontro de nossos propósitos. Após o estudo de cada caso separadamente, as conclusões podem ser entrelaçadas.

Nesta pesquisa, partimos de uma leitura atenta e detalhada das mensagens das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, compreendendo inicialmente na análise dos planos estratégicos e dos sites das referidas organizações para identificação dos discursos e instrumentos de comunicação com os quais trabalham, em especial os que possuem potencial para estabelecer relações, para posterior análise.

A EMBRAPA (Brasil), o INTA (Argentina), o IPTA (Paraguai) e o INIA (Uruguai) disponibilizam em seus sites os planos estratégicos que usam como norteadores para o exercício de suas funções. Portanto, consideramos importante a análise destes documentos para verificar a importância que as referidas organizações conferem à comunicação e, assim, verificar em que medida ela é acionada.

De acordo com Moreira, "a análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim" (2006, p. 271), sendo oportuna para contextualizar fatos e momentos. No campo da comunicação, muitas vezes a análise documental é trabalhada como forma de aproximação com uma determinada realidade, sendo uma técnica que complementa outras formas de obtenção de dados. Nesta pesquisa, utilizamos uma fonte secundária para a análise documental, pois os planos estratégicos são documentos produzidos e disponibilizados pelas próprias instituições em seus sites, sem intermédios para o recolhimento das informações entre a pesquisadora e as organizações pesquisadas.

A análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos. Consegue dessa maneira introduzir novas perspectivas em outros ambientes, sem deixar de respeitar a substância original dos documentos (MOREIRA, 2006, p. 276).

Com a análise documental, buscamos verificar se os discursos das organizações estudadas fazem parte efetivamente de suas práticas no que se refere ao relacionamento com os diferentes atores com os quais trabalham. Portanto, para entender como a EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA se relacionam com seus públicos, analisamos as postagens e comentários de suas mídias sociais digitais e as matérias publicadas em seus sites que indicaram o uso da interação face a face. Para tanto, nos apoiamos em técnicas de análise de conteúdo, que consiste em um “processo de decodificação, interpretação e inferência sobre as informações” (MOREIRA, 2006, p. 276). A análise de conteúdo, entendida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2011, p. 42), foi utilizada para deciframos as mensagens expressas nos referidos instrumentos das instituições. Bardin (2011) considera que qualquer “formato” de comunicação que possibilite a transmissão de significados deveria poder ser descrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo, por ser uma metodologia que contém procedimentos de análise textual.

A análise de conteúdo busca compreender o sentido das mensagens, ou seja, o que se pretende comunicar. No campo da pesquisa em comunicação, o método é bastante utilizado, sendo considerado híbrido por reunir elementos qualitativos e quantitativo (Quadros et al., 2014). Por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, a análise de conteúdo visa obter “indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p.42), consistindo assim na explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens. Portanto, o pesquisador não pode se concentrar apenas no que é expresso pela mensagem, mas deve buscar compreender as entrelinhas dos textos, que podem revelar significados importantes para compreensão do conteúdo (MORAES, 1999).

Bardin considera a existência de três etapas de organização da análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e sua interpretação. O objetivo da pré-análise é operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, conduzindo-as a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise, ou seja, é a organização do material que será analisado posteriormente. Já a fase de explorar o material compreende a administração sistemática das decisões tomadas, ou seja, são as operações de codificação ou enumeração em função de regras previamente formuladas. É nesta fase que se realizam recortes e sugestões para a categorização do conteúdo. Por fim,

após a exploração do material escolhido, os resultados deverão ser tratados de modo significativo e válido. Esses resultados podem ser estabelecidos em quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais deverão condensar e destacar as informações fornecidas pela análise (BARDIN, 2011).

Nesse sentido, a análise de conteúdo nos auxiliou a compreender e a refletir sobre os conteúdos publicados, a partir das categorizações e da descrição de cada etapa da análise. Ainda é válido reforçarmos que nosso estudo e inferências se deram a partir de materiais que estão disponíveis para acesso. Este fato pode se configurar como uma questão limitadora da pesquisa, uma vez que não conhecemos as organizações em profundidade, como por exemplo, a estrutura de comunicação que possuem. Outro ponto importante é que optamos por não considerar como objeto de estudo as imagens utilizadas nos instrumentos que serão analisados.

De acordo com Bardin, o corpus de pesquisa é “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (2011, p. 126). Para defini-lo, inicialmente, realizamos uma análise documental dos planos estratégicos da EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai) e identificamos os instrumentos de comunicação que estas organizações trabalham.

5.2 A comunicação nos planos estratégicos

A EMBRAPA, o INTA, o IPTA e o INIA possuem planos estratégicos que visam estabelecer orientações para suas atividades. Estes planos estão disponíveis em seus sites como publicação no formato PDF e cada um se refere a um determinado período. Esta etapa da pesquisa compõe a fase da análise documental, conforme metodologia, com a identificação e apreciação desses planos. No quadro a seguir, identificamos e descrevemos de forma geral os planos disponibilizados por cada organização.

Quadro 2: informações gerais sobre os planos estratégicos das organizações

ORGANIZAÇÃO	PLANO	ANO DA PUBLICAÇÃO	PERÍODO	Nº DE PÁGINAS	IMAGEM DA CAPA
EMBRAPA (Brasil) Site: embrapa.br	VI Plano Diretor da Embrapa – PDE ⁸	2015	2014 - 2034	28	
INTA (Argentina) Site: inta.gov.ar	Plano Estratégico Institucional	2016	2015 - 2030	58	
IPTA (Paraguai) Site: ipta.gov.py	Plano Estratégico Institucional do IPTA	2012	2012 - 2021	31	
INIA (Uruguai) Site: inia.uv	Plano Estratégico Institucional	2011	2011 - 2015	70	

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

Após a identificação dos planos, como parte da análise, é importante compreender sua estrutura para, assim, visualizar as semelhanças e diferenças entre os documentos. As estruturas dos planos das quatro instituições são similares, contando com breve apresentação; texto introdutório; Missão, visão e valores; Objetivos estratégicos e Diretrizes estratégicas. Os documentos da EMBRAPA e INTA ainda apresentam um mapa estratégico da organização, sendo que o INTA destaca

⁸ Entendemos que as organizações e a comunicação são dinâmicas e, portanto, passíveis de mudanças. Em novembro de 2020, a EMBRAPA publicou seu novo Plano Diretor com objetivos e metas para os próximos dez anos. No entanto, decidimos por manter a análise do plano vigente no período definido para pesquisa, conforme quadro 2.

em seu plano institucional a metodologia para sua elaboração, além do contexto e tendências da agropecuária, seus processos internos, produtos e serviços que atuam. O documento do IPTA destaca o contexto global e uma análise do seu ambiente interno e externo. Por fim, o plano do INIA, além de apresentar os pontos similares aos demais documentos, faz uma análise do seu ambiente externo e um balanço da implementação do plano anterior. No quadro comparativo a seguir (quadro 3), detalhamos um pouco mais o plano de cada organização, com foco principal em pontos que remetem à comunicação, como os públicos que cada instituição destaca e os instrumentos que trabalham:

Quadro 3: identificação da estrutura e destaques de comunicação nos planos das organizações.

	EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA
DIVISÃO DO DOCUMENTO	Em 08 tópicos - Apresentação; Introdução; Missão, visão e valores; Mapa estratégico; Objetivo estratégicos; Diretrizes estratégicas e específicas; Glossário; Referências.	Em 16 tópicos – Introdução; O ponto de partida; Metodologia e conteúdo; Contexto e tendências; Missão INTA; Visão INTA; Valores e princípios; Estratégia institucional; Diretrizes integrativas, diretrizes de ação e critérios de gestão; Componentes estratégicos; Processos internos; Serviços e produtos; potencial humano e social; Mapa estratégico PEI 2015-2030; Glossário de Termos; Glossário das siglas.	Em 15 tópicos - Apresentação; Antecedentes; Introdução; Contexto global; Orientação estratégica; Análise do contexto externo (oportunidades, ameaças, forças, fraquezas); Visão; Missão; Princípios norteadores; Objetivos estratégicos; Operacionalização; Ações; Alianças estratégicas (nacional e internacional); proposta de implementação, monitoramento e avaliação; Siglas.	Em 06 tópicos - Introdução; Análise do ambiente externo; Balanço do plano anterior; Institucional; Compromisso: missão, visão e valores institucionais; Objetivos estratégicos, diretrizes e estratégias associadas.
PÚBLICOS ENUNCIADOS	Fornecedores de insumos e de bens de produção, profissionais da empresa, sociedade, clientes, usuários, parceiros, redes de pesquisa, gestores, empregados, colaboradores, interlocutores, públicos internos e externos, instituições do setor agropecuário, organizações estaduais de pesquisa, cooperativas, redes públicas e privadas de assistência técnica e extensão rural, produtores e trabalhadores rurais.	Públicos, atores, produtor, sociedade, parceiro, agentes; trabalhadores; profissionais, entidades de produtores, conselhos profissionais, comunidade científica e agroindustrial, organizações de ciência e tecnologia do setor público em geral, cooperativa, governo, organizações sociais, representantes do setor público e privado, setor acadêmico.	Públicos, atores, produtor, sociedade, parceiro, agentes, profissional, entidades de pesquisa, organizações públicas e privadas, universidades.	Públicos, atores, clientes, parceiros, produtor, sociedade, usuário, agente, empregados, colaboradores, trabalhador, diretor, profissionais, cooperativas, empresas, organizações científicas, públicas e privadas, nacionais e internacionais.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO IDENTIFICADOS	Mídia; Plataformas de comunicação; Mídias sociais.	Plataforma tecnológica; oficina; evento.	Mídia; rede digital; site; página web; exposição; oficina.	Oficina; site; página web.
PALAVRAS RELACIONADAS À COMUNICAÇÃO	Rede(s); Intercâmbio; Interação; Parceria / aliança; Transparência; Diálogo; Informação; Transferência; Extensão; Difusão; Disseminar; Difundir; Promover; Marca; Imagem; Inovação aberta; Relacionamento; Relações.	Rede(s); Intercâmbio; Interação; Parceria / aliança; Transparência; Diálogo; Informação; Transferência; Extensão; Difusão; Disseminar; Difundir; Promover; Imagem; Relacionamento; Relações.	Rede(s); Intercâmbio; Parceria / aliança; Transparência; Informação; Transferência; Extensão; Difusão; Disseminar; Difundir; Promover; Imagem.	Rede(s); Intercâmbio; Interação; Parceria / aliança; Transparência; Diálogo; Informação; Transferência; Extensão; Difusão; Disseminar; Difundir; Promover; Marca; Imagem.
TEXTO EXCLUSIVO PARA COMUNICAÇÃO?	SIM	SIM	NÃO	SIM
POSSUI TRECHOS ONDE É POSSÍVEL VISUALIZAR A COMUNICAÇÃO DE FORMA DIRETA?	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

A partir da construção e observação das informações do quadro apresentado foi possível, além de compreender de uma forma geral a organização dos planos, fazer uma primeira aproximação com a abordagem comunicacional das instituições e, a partir de uma leitura atenta, identificar trechos que nos permitiram ter um entendimento inicial do papel e importância que a EMBRAPA, o INTA, o IPTA e o INIA conferem à comunicação. Como nosso interesse está em verificar como estes planos retratam a comunicação, nos focaremos a seguir neste aspecto primordialmente. Nos quatro planos podemos visualizar como a comunicação é abordada em cada uma das organizações, considerando o sentido/aplicação do uso da palavra, conforme ilustramos no quadro abaixo com trechos extraídos dos documentos. Decidimos por categorizar a aplicação da palavra comunicação quando assume o sentido de:

- **Transmissão de informação:** nesse sentido a comunicação possui caráter difusionista, muitas vezes mediada pelas TIC's, e consideramos a não existência de interação entre as partes;
- **Promoção institucional ou mercadológica:** comunicação entendida como divulgação e valorização da marca, da organização, de suas ações, pesquisas, tecnologias, produtos e serviços;

- **Ferramenta / instrumento:** nesse sentido, a comunicação possui um caráter instrumental, ou seja, sendo relacionada a um dispositivo que transmite informação ou a um meio para interagir com o público.
- **Processo organizacional:** nesta categoria compreendemos que as instituições entendem a comunicação como uma das atividades, áreas e/ou estratégias que se relacionam para atender os objetivos da organização e às necessidades de seus públicos.
- **Interação:** comunicação entendida de forma processual, considerando a interlocução entre diferentes atores e como potencial para relacionamento.

Quadro 4: sentido atribuído a palavra comunicação nos planos estratégicos.

EMBRAPA	
SENTIDO ATRIBUÍDO	TRECHO
TRANSMISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Nossas ações são pautadas pela publicidade e compartilhamento de informações para uma comunicação aberta com todos os interlocutores (p. 9).
PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e disseminar produtos de informação e estratégias de comunicação que contribuam para a valorização da pesquisa agropecuária e para a ampliação do suporte da sociedade à agricultura brasileira (p. 13). • Aperfeiçoar ações de comunicação mercadológica para a promoção de processos, produtos e serviços desenvolvidos pela Embrapa (p. 18).
INTERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Promover estratégias e ações de comunicação que contribuam para o processo de PD&I e para a interlocução da Empresa com a sociedade (p. 17). • Fortalecer a comunicação da Embrapa com instituições vinculadas ao setor agropecuário, em especial as organizações estaduais de pesquisa, as redes públicas e privadas de assistência técnica e extensão rural e as cooperativas (p.18).
PROCESSO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a integração de P&D, TT, comunicação e negócios no processo de gestão da produção na Embrapa (p. 16). • Tal diagrama visa facilitar a comunicação e a gestão da estratégia da Empresa [...] (p. 10).

<p>FERRAMENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar os canais de relacionamento, o diálogo e o fluxo de informação entre a Embrapa e seus diversos públicos internos e externos, com ênfase em novas plataformas de comunicação e mídias digitais (p. 18).
<p>INTA</p>	
<p>SENTIDO ATRIBUÍDO</p>	<p>TRECHO</p>
<p>TRANSMISSÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o mapa seja exibido em uma imagem gráfica, uma vez que esta representação ajuda a comunicação, que é a chave para fazer a estratégia efetiva (p. 15). • Avanços na TICs alteram o acesso à informação, comunicação, modos de aprendizagem, relações interpessoais e diferentes modalidades de intercâmbio econômico, tanto em áreas urbanas e áreas rurais (p. 25).
<p>INTERAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por outro lado, fortalecendo a cultura digital a fim de gerenciar efetivamente a informação e a comunicação (p. 08). • [...] será realizado através da convergência entre pesquisa e desenvolvimento, extensão, transferência de tecnologia e relacionamentos proporcionado pela comunicação. (p. 34). • Comunicação eficaz, na convicção de que trabalhar para e com o as pessoas não podem ser realizadas sem comunicação suave de duas vias que fortalece o exercício democrático (p. 43).
<p>PROCESSO ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • [...] inclusão social e sustentabilidade ambiental, integrando pesquisa e desenvolvimento com extensão e transferência, articulação, cooperação institucional e comunicação para fortalecer uma ciência e tecnologia adaptadas às necessidades e problemas do país (p. 05). • Como resultado de mudanças drásticas nos sistemas de inovação, aprendizado e comunicação, será exigido maiores esforços em capacitação e formação em pensamento sistêmico, crítico, analítico e reflexivo (p. 25). • [...] pesquisa, extensão, espaços de cooperação e articulação, gestão de recursos humanos e recursos orçamentários, participação e controle social, avaliação de instrumentos, comunicação e administração (p. 35). • Informação e Comunicação, para projetar a arquitetura e gerenciar informações que impulsionam o conhecimento e a inovação, fortalecendo o fluxo de comunicação na organização, seus ambientes e Territórios. (p. 38). • Consiste em gerenciar juntos: Pesquisa, Extensão, Transferência de Tecnologia, Relacionamentos Institucionais, Informação e Comunicação, como aspectos cruciais para impulsionar o aprendizado e a inovação (p. 39).

IPTA	
SENTIDO ATRIBUÍDO	TRECHO
TRANSMISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso facilitado à comunicação e informação através da disponibilidade de TIC (p. 16).
PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipamentos e sistemas para comunicação institucional e transferência de tecnologia (p. 19). • Criar uma rede integrada de gestão de tecnologia institucional para implementação de um sistema de coordenação de atividades, comunicação institucional, monitoramento e controle (p. 25).
FERRAMENTA	<ul style="list-style-type: none"> • A disseminação e transferência pode ser feita através meios massivos de comunicação: site, TV e videoconferência; intervenção territorial com a participação de agentes locais e atores, municípios, províncias e o setor privado da área; presença no rural, nacional e países regionais; estabelecimento de redes digitais de articulação e coordenação ações no sistema de inovação agrícola (p. 24). • Melhorar os canais de comunicação entre níveis hierárquicos (p. 25).
INIA	
SENTIDO ATRIBUÍDO	TRECHO
TRANSMISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a hierarquia da pesquisa institucional através de sua comunicação em publicações arbitradas (p. 69).
FERRAMENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Progressos estão sendo feitos para melhorar o uso de TIC em comunicação e transferência (p. 47). • A implementação de recursos humanos foi realizada em formulário participativo, com canais de abertura de comunicação para a contribuição de colaboradores e para a troca de ideias, através de oficinas presenciais e fóruns (p. 55). • [...] Junto com mais investimento em redes, sistemas e equipamentos de comunicação (p. 59). • [...] levar em conta seu senso estratégico e projeção de recursos aplicados de retorno para a criação de plataformas virtuais para fortalecer a geração, a disseminação, gestão do conhecimento, [...] software de comunicação, expansão de acesso ao SITE (p. 59). • Incentivar a aplicação de novas tecnologias, como informação e comunicação, nanotecnologia, biotecnologia, e agricultura de precisão, em pesquisa (p. 65).
PROCESSO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a comunicação interna (p. 66).

INTERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Promovendo a participação e geração de espaços para incentivar a comunicação (p. 55).
------------------	--

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

O quadro 4 apresenta todos os trechos dos documentos que contém a palavra comunicação. Além destes, a palavra comunicação também é acionada quando refere-se às TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) ou, no plano do INIA, quando cita sua Política de Comunicação e Transferência de Tecnologia. De acordo com o quadro, é possível inferirmos que a comunicação é pouco entendida pelas organizações enquanto interação, ou seja, em um aspecto mais relacional. Sendo mais fortemente entendida como processo pelo INTA e como ferramenta pelo INIA. Também observamos uma abordagem comunicacional quando os planos se referem à transferência e difusão de tecnologias, nesse sentido a comunicação ganha a conotação de transmissão de informação e conhecimento, conforme destacamos a seguir:

Ampliar as ações de capacitação e formação de multiplicadores em programas de assistência técnica e extensão rural, visando à **transferência de tecnologia**, ao intercâmbio e à construção de conhecimentos (EMBRAPA, 2015, p. 16).

Extensão e Transferência, para contribuir com a dinamização dos espaços para a troca de informações, conhecimentos e tecnologias que impulsionam processos de inovação [...] (INTA, 2016, p. 37).

Adotar mecanismos de transferência e disseminação de inovações e, conseqüentemente, definição do nível de adoção destes mecanismos (IPTA, 2012, p. 24).

Além disso, os aspectos vinculados aos direitos de propriedade intelectual devem ser regulados **para facilitar a transferência de tecnologia** entre diferentes países [...] (INIA, 2011, p. 21).

A transferência de tecnologia (TT) pode ser definida como “um componente do processo de inovação, no qual diferentes estratégias de comunicação e interação são utilizadas por grupos de atores com o objetivo de dinamizar arranjos produtivos, mercadológicos e institucionais, por meio do uso de soluções tecnológicas” (EMBRAPA, 2020). Assim como a TT, outras palavras e expressões apresentadas ao longo dos planos chamaram nossa atenção por remeter à comunicação e, por meio delas, podemos nos aprofundar ainda mais no entendimento do papel da comunicação para as instituições estudadas. Portanto, após identificação e definição

das palavras, realizamos uma busca automática por palavras nos documentos para quantificá-las e segmentá-las, conforme quadro 5:

Quadro 5: quantitativo de palavras que remetem à comunicação nos planos

Classificação	Lista de palavras	EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA
PALAVRA EXATA	Comunicação / comunicacion	14	13	7	24
PÚBLICOS	Públicos	1	4	2	17
	Atores / Actores	3	28	7	48
	Cliente	6	0	0	2
	Produtor / productor	1	6	6	18
	Sociedade	9	1	2	1
	Usuário / Usuario	1	0	3	6
	Interlocutores	1	0	0	0
	Parceiro / Socio	4	1	4	4
	Agentes	0	8	1	8
CANAIS	Mídia digital	1	0	0	0
	Medios massivos	0	0	1	0
	Plataforma de comunicação ou tecnológica	1	3	0	0
	Feiras / Exposições / Exposiciones	0	0	1	0
	Oficinas / Talleres	0	1	3	8
	Evento	0	1	0	0
	Site / sitio / Página web	0	0	1	4
	Rede digital	0	0	1	0
PALAVRAS E VERBOS QUE REMETEM A COMUNICAÇÃO ENQUANTO INTERAÇÃO / RELACIONAMENTO	Rede(s)	6	18	4	23
	Inovação aberta / Innovación abierta	2	0	0	0
	Intercâmbio / Intercambio	3	2	3	6
	Interação / Interacción	2	6	0	3
	Parceria / Asociación / Alianza	3	9	9	41
	Diálogo	1	1	0	1
	Relacionamento / Relações / Relaciones	3	11	0	0
PALAVRAS E VERBOS QUE REMETEM A COMUNICAÇÃO COMO TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO	Informação (s) / informacion	22	17	3	31
	Transferência / Transferencia	7	7	12	27
	Extensão / Extensión	3	16	4	5
	Difusão / difusión	1	4	5	16
	Disseminar / Difundir	2	0	1	1
	Promover	14	9	2	35
	Marca	1	0	0	3
	Imagem / Imagen	2	1	1	2

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

Ao fazerem referência, de formas distintas, aos públicos em seus planos estratégicos, podemos inferir que as organizações estão atentas aos seus anseios e que buscam trabalhar em prol deles. No entanto, também entendemos que, mesmo avaliando a satisfação dos clientes, quando a Embrapa e o INIA referem-se aos públicos desta maneira (como cliente⁹), os consideram como receptores de informação, tecnologias e atendimento, ou seja, entendendo-os como passivos no processo comunicacional, o que nos dá indícios de como as organizações podem atuar perante seus públicos. Compreendemos essa abordagem com base nos trechos que destacamos:

Viabilizar a oferta de soluções tecnológicas aos **diversos clientes e usuários** [...] (EMBRAPA, 2015, p. 15).

[...] a geração e a transformação de informações e conhecimentos em resultados e impactos para **os clientes e beneficiários** da pesquisa agropecuária (EMBRAPA, 2015, p. 22).

[...] o processo de produção viabiliza **soluções para os clientes e beneficiários** da pesquisa agropecuária (EMBRAPA, 2015, p. 22).

Fortalecer as ferramentas para aprimorar o **atendimento ao cliente** (INIA, 2011, p. 55).

Este serviço promove a **orientação do cliente** por profissionais do INIA que serão capazes de fornecer seus conselhos qualificados em áreas de competência relacionadas com a Instituição (INIA, 2011, p. 56).

Os produtores configuram-se como um público importante para organizações do setor agropecuário. Com exceção da Embrapa, que os denomina como clientes em seu plano, os produtores são referenciados diversas vezes nos documentos das demais instituições, com diferentes abordagens. Por exemplo, o INIA apresenta o “Grupo Trigo” (2011, p. 52), considerado “um espaço aberto ao **diálogo com produtores**, técnicos, agentes multiplicadores, comerciantes de sementes e a indústria nacional” para decisão sobre lançamento de cultivares para atender as demandas de produção. Já o INTA reforça a implementação de “**programas voltados para médios e pequenos produtores** e populações com necessidades básicas não atendidas” (2016, p. 13) e o IPTA considera que o “setor agrícola do Paraguai exige uso racional dos recursos naturais e o **desenvolvimento de tecnologias limpas para levá-las aos produtores** através do IPTA e seus parceiros estratégicos” (IPTA, 2012, p. 15). Portanto, a abordagem é abrangente e não elucida o modo que as instituições

⁹ O INTA e o IPTA não utilizam a abordagem cliente em seus planos.

se relacionam com os produtores. No trecho que selecionamos, o INIA apresenta uma abordagem mais relacional, mas este fato não se repete em outros fragmentos.

Já no documento da Embrapa, diferente das outras organizações estudadas, é possível perceber o discurso de comprometimento com a sociedade, o que se traduz em sua missão¹⁰, quando ressalta sua responsabilidade socioambiental – “Buscamos **soluções que possam devolver para a sociedade os investimentos** realizados de forma comprometida com o meio ambiente” (EMBRAPA, 2015, p. 09) ou ainda quando destaca a necessidade de “melhoria e formulação de políticas alinhadas às **necessidades da sociedade**” (EMBRAPA, 2015, p. 14), entre outros trechos. Este fato pode ser um reflexo por ser uma organização pública e, ao mesmo tempo, por estar presente em sua missão, ser um ponto de condução do plano.

Um ponto em comum a destacar nos documentos da Embrapa, do INTA, IPTA e INIA é a importância que conferem a seus parceiros e estabelecimento de redes e parcerias. Este fato pode demonstrar que as organizações acreditam no potencial de trabalhos em colaboração conjunta. Consideramos esta questão importante, pois entendemos que gerar parcerias e criar redes é também promover relacionamento com diferentes segmentos e que a interinfluência nesta relação é fundamental. Ainda compreendemos que, diferente de quando os planos se referem a clientes, produtores ou sociedade, os parceiros são considerados como públicos dinâmicos e participativos no processo comunicacional.

A Embrapa, por exemplo, dedica uma diretriz do seu plano para este fim - “Ampliar a atuação em redes e as **relações com parceiros**” (2015, p. 16). O IPTA, na seção de operacionalização de seu plano, também reforça o estabelecimento de alianças estratégicas em âmbito nacional e internacional, destacando e nomeando diversos públicos e entidades para este fim. O INTA considera que a articulação tecnológica “concretiza a **parceria com os setores públicos** e amplia oportunidades de desenvolvimento social produtivo e regional através de diferentes **modalidades de parcerias**” (INTA, 2016, P. 38). Por fim, o INIA considera importante “fortalecer a **prospecção e identificação de parceiros** e oportunidades de captura de conhecimento e tecnologias procurando contemplar **interesses comuns** (INIA, 2011, p. 48). São alguns exemplos que se destacam nos planos das instituições.

¹⁰ Ver página 30.

A seguir, vamos ressaltar outros pontos (além dos já citados) de cada um dos planos estratégicos das instituições que consideramos potentes por trazerem aspectos comunicacionais em sua abordagem. O plano do INTA valoriza a comunicação digital em sua estratégia de gestão, conforme já elucidado, e ainda destaca a importância de coordenar o relacionamento com diferentes atores, dedicando um componente estratégico articulador para este fim: “Relações Institucionais - para fortalecer os **vínculos de cooperação entre atores** públicos e privados, a fim de ampliar as oportunidades de geração de conhecimento e inovação” (INTA, 2016, p. 38). Não somente no documento do INTA, como também das demais instituições, a comunicação digital é destaque por meio do uso das TICs. No entanto, não reforçam sua importância na possibilidade de facilitar interações e promover relacionamento.

No documento do IPTA verifica-se a análise de contexto interno e externo, com apresentação das oportunidades e dificuldades enfrentadas pela organização. Nesse sentido, pontua como oportunidade o “acesso facilitado à comunicação e informação através da disponibilidade de TICs” (IPTA, 2012, p.16) e como dificuldades a “falta de equipamentos e sistemas para comunicação institucional e transferência de tecnologia” (IPTA, 2012, p.19). Estes trechos podem nos dar indícios do “comportamento” comunicacional do IPTA, apontando suas possíveis deficiências. Assim como o documento do IPTA, todos os planos destacam o ambiente externo e a importância de refletir sobre o seu contexto de atuação, levando em conta questões sociais, econômicas e culturais.

O plano diretor da Embrapa apresenta diretrizes específicas para a comunicação que se destina ao aperfeiçoamento dos canais de relacionamento, dando ênfase a novas plataformas de comunicação e mídias sociais; popularização da ciência; reputação da Embrapa; fortalecimento da comunicação da empresa com outras organizações do setor agropecuário; comunicação mercadológica; satisfação do cliente; e ampliação do acesso de produtores rurais a tecnologias e informações geradas pela Embrapa. No entanto, em outros momentos deste tópico “Diretrizes” podemos vislumbrar uma abordagem comunicacional, como quando retrata sua diretriz para gestão de pessoas: “fortalecer **ambientes colaborativos** e de aprendizagem[...]” (2015, p. 17). E quando se refere à diretriz que visa aumentar a eficiência da gestão de PD&I, em que destaca a importância de “ampliar as ações de capacitação e **formação de multiplicadores** em programas de assistência técnica e

extensão rural” (2015, p. 16). Entendemos que só é possível concretizar os dois exemplos com processos comunicativos.

Por fim, o plano estratégico do INIA destaca a elaboração de sua Política de Comunicação, integrada com Transferência de Tecnologia e Vinculação Tecnológica. No documento, também estão presentes diretrizes estratégicas voltadas para a comunicação, como a promoção da participação interna e geração de espaços para promover a comunicação, aumentar o valor da marca INIA, a promoção de seus produtos e o estabelecimento de mecanismos ágeis para disseminar o conhecimento gerado (INIA, 2011). O documento ainda apresenta uma lista nomeando os atores que consideram importantes para o seu ecossistema.

A análise dos planos estratégicos teve o intuito de verificar de que forma as organizações compreendem a comunicação para, assim, acompanhar se as práticas comunicacionais refletem os dizeres institucionais expressos nos documentos. Com a análise dos planos estratégicos consideramos que, de forma distinta, mas com certa similaridade, é possível identificar nos documentos que as instituições valorizam os processos e práticas de comunicação em suas estratégias organizacionais. No entanto, conforme os quadros que apresentamos e trechos destacados, podemos inferir que as organizações compreendem a comunicação de forma instrumental e como transmissão de informação. Ou seja, o propósito das instituições é difundir, publicizar, se auto promover, sendo poucas as vezes que os documentos apresentam elementos que remetem à comunicação com um aspecto mais relacional. Portanto, a análise dos documentos nos dá indícios de uma comunicação de caráter transmissivo e difusionista, o que pode implicar na atuação das instituições, que será analisada no capítulo 6. Outro ponto a destacar é que os planos não enfatizam quais os instrumentos de comunicação que as organizações trabalham, apenas citam alguns. Assim, vamos identificá-los por meio de consulta em seus sites, conforme relatamos a seguir.

5.3 Os instrumentos de comunicação das instituições

Para selecionar nosso corpus de pesquisa, foi preciso inicialmente identificar os instrumentos de comunicação que estas organizações trabalham, para então verificar os que permitem promover relações. Para tanto, a partir da dimensão da organização comunicada, iniciamos nosso estudo com uma observação atenta do

nosso objeto empírico: os sites da EMBRAPA (Brasil), do INTA (Argentina), do INIA (Uruguai) e do IPTA (Paraguai). Ao consultarmos as *home pages* e acessarmos 193 menus e submenus das páginas destas instituições, identificamos 35 instrumentos utilizados para se comunicarem com seus públicos. As notícias, eventos, publicações e projetos são os instrumentos que se destacam nos sites, o que demonstra a importância que as organizações conferem as suas ações.

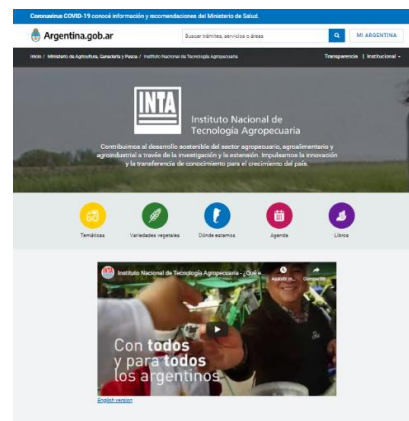
O site da EMBRAPA (figura 1) possui oito menus principais (Embrapa, negócios e vitrine de tecnologias, biblioteca, projetos, cursos e eventos, notícias, multimídia, acesso à informação) e mais 28 secundários. Em sua *home page*, a organização destaca notícias, acesso para página de suas Unidades, eventos, canais multimídia, páginas temáticas, balanço social, cultivares, canais de contato, sistema de busca, possibilidade de acesso a versão inglês/espanhol e libras, além de indicações para contato com a Empresa e acesso as suas redes sociais. O site do INTA (figura 2) possui sete menus principais (transparência, institucional, temáticas, variedades vegetais, onde estamos, agenda, livros) e 42 secundários, a maioria para acessar os catálogos de variedades. A *home page* do INTA ainda destaca seus principais serviços, ações de comunicação, conteúdo educacional e projeto “Prohuerta”, além de suas redes sociais, contatos, notícias *on line*, diferentes tipos de eventos e publicações.

Figura 1: site da EMBRAPA.



Fonte: EMBRAPA.

Figura 2: site do INTA.



Fonte: INTA.

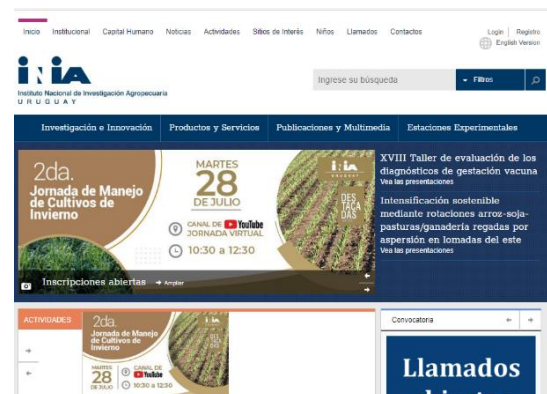
O site do IPTA (figura 3) conta com oito menus principais (instituição, notícias, convênios, resoluções, audiovisual, informes e documentos, formulários e contato), estendidos em outros 16 submenus. Pela consulta à página do instituto foi possível identificar algumas estratégias de comunicação como o uso de redes sociais, notícias *on line*, revista científica eletrônica e publicações. Por fim, o site do INIA (figura 4) possui doze menus principais, sendo oito voltados para divulgação institucional (institucional, capital humano, notícias, atividades, sites de interesse, crianças, chamadas e contatos) e quatro para divulgação científica (investigação e inovação, produtos e serviços, publicações e multimídia, estações experimentais). Estes menus possibilitam acesso a outros 72 menus secundários, além de sistema de busca, acesso à versão em inglês, calendário de atividades, banner para divulgação de suas ações e links para acesso a informações de seus centros regionais.

Figura 3: site do IPTA.



Fonte: IPTA.

Figura 4: site do INIA.



Fonte: INIA.

Pela consulta aos sites foi possível encontrar outros instrumentos de comunicação trabalhados pelas organizações pesquisadas (quadro 6), listados a seguir:

Quadro 6: Instrumentos de comunicação das organizações

INSTRUMENTOS COMUNICAÇÃO	EMBRAPA (BRA)	INTA (ARG)	IPTA (PAR)	INIA (URU)
Facebook				
Instagram				
Twitter				
Youtube				
LinkedIn				
Flickr				
Documentos institucionais				
Notícias on line				
Publicações				
Boletins				
Infográficos				
Newsletter				
Livros digitais				
Notas de esclarecimento				
Revista eletrônica				
Revista científica				
Sites temáticos				
Aplicativos				
Dias de campo				
Cursos e capacitações				
Participação em feiras e exposições				
Congressos e seminários				
Cursos on line				
Vídeos				
Programa de TV				
Podcast				
Programa de rádio				
E-mail institucional				
Atendimento telefone (0800)				
SAC on line				
Ouvidoria				
Auditoria				
Cadastro de clientes				
Contato para consulta a laboratório				
Formulário para solicitações de usuários				

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

Conforme o quadro, a EMBRAPA é a organização com maior número de instrumentos de comunicação, totalizando 28, seguida do INTA com 25, IPTA e INIA, ambos com 15 (além dos sites das instituições). Destes, 10 são trabalhados pelas quatro organizações, o que demonstra uma similaridade na estratégia

As estratégias que se encontram nos quadrantes 1, 2 e 5 seriam as com maior potencial de relacionamento na dinâmica organização-público, pois estão posicionadas mais à direita da matriz e ao topo (conforme indicações das setas). Com isso, é possível considerar que as instituições pesquisadas buscam, em termos de estratégia organizacional, trabalhar com o paradigma relacional da comunicação, alcançar uma dimensão humana e de uma organização comunicante. No entanto, o modelo clássico de comunicação ainda é muito presente. Portanto, selecionamos como objetos de pesquisa os instrumentos de comunicação posicionados nos quadrantes 1 e 2, pois são os que apresentam maior potencial para que a organização consiga estabelecer relações com seus públicos. Respeitando o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na qual estamos vinculados, iremos estudar os instrumentos que são de acesso público, desta forma, exclui-se a análise de e-mail expresso no quadrante 2. Os eventos expressos no quadrante 1, serão analisados por meio de matérias e agendas publicadas nos sites das instituições.

Assim, com base no levantamento dos instrumentos de comunicação das organizações e com a análise de acordo com os conceitos aplicados na matriz proposta, podemos delimitar nosso corpus de pesquisa.

5.4. Delimitação do corpus de pesquisa

Com o intuito de entender o relacionamento estabelecido e as interações das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul com seus públicos, delimitamos nosso corpus de pesquisa nas postagens e comentários em mídias sociais que cada organização trabalha (1) e em notícias publicadas em seus sites com conteúdo que indique estabelecimento de uma interação face a face (2).

Para tanto, 2020 foi um marco por ser o ano em que o PROCISUR completou 40 anos de atuação, integrando as organizações pesquisadas e promovendo o intercâmbio de conhecimento e pesquisa colaborativa. Como a agropecuária se orienta por safras de acordo com as estações do ano (com culturas de verão e inverno), definimos por delimitar o frame temporal nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2020 (safra de verão) por ser o período em que inicia a colheita das culturas mais relevantes, nas principais regiões produtoras, conforme calendário de plantio e colheita, publicado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).

Com foco em estudar como ocorre o relacionamento organizacional promovido pela EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, analisamos as cinco postagens com mais comentários e/ou reações - curtidas e compartilhamentos (como critério de “desempate”) que foram publicadas em cada mês do período determinado nas mídias sociais¹² trabalhadas pelas organizações. Além do conteúdo das postagens, também analisamos o conteúdo dos comentários. O número de postagens foi definido de acordo com exercício piloto e conforme o número total de publicações em três meses, que mostrou que as instituições realizam em média de 0,6 a 1,1 postagem por dia, considerando as publicações em todas as mídias em que atuam. Assim, avaliamos que o número de cinco postagens por mídia/mês seria suficiente para análise, pois representaria a média de uma semana de publicações pelas organizações.

Também analisamos, referente a este mesmo período, as matérias publicadas em seus sites que indicaram o estabelecimento de interação face a face, restringindo ao máximo de 10 notícias por mês de cada instituição, considerando as primeiras publicadas. Este número máximo de matérias para análise por organização foi definido para que a quantidade de notícias analisadas da EMBRAPA não fosse tão discrepante em relação às demais instituições e, ao mesmo tempo, que fosse um número representativo para analisar as matérias da EMBRAPA. Os dados nos mostram que a quantidade de notícias que esta organização publica é muito superior ao das outras instituições estudadas. Desta forma, delimitamos nosso corpus de pesquisa conforme quadro 8:

Quadro 8: corpus de pesquisa

		EMBRAPA (Brasil)	INTA (Argentina)	IPTA (Paraguai)	INIA (Uruguai)	TOTAL
FACEBOOK	POSTAGENS EM JAN.; FEV.; MAR	113	176	80	SEM PERFIL	369
	A SEREM ANALISADAS	15	15	15		45
	COMENTÁRIOS A SEREM ANALISADOS	708	1.645	79		2.432
TWITTER	POSTAGENS EM JAN.; FEV.; MAR	53	134	85	70	342
	A SEREM ANALISADAS	15	15	15	15	60
	COMENTÁRIOS A SEREM ANALISADOS	15	94	0	4	1013

¹² O Flickr não foi analisado pois somente a EMBRAPA possui perfil nesta mídia, não sendo possível uma análise comparativa. E, apesar da EMBRAPA e do INTA possuírem perfil no LinkedIn, esta rede não foi analisada, pois somente o INTA possui publicações nos meses de estudo (9 postagens em três meses), não sendo possível comparação.

INSTAGRAM	POSTAGENS EM JAN.; FEV.; MAR	57	32	11	SEM PERFIL	100
	A SEREM ANALISADAS	15	15	11		41
	COMENTÁRIOS A SEREM ANALISADOS	661	323	0		984
YOUTUBE	POSTAGENS EM JAN.; FEV.; MAR	76	68	SEM PERFIL	33	177
	A SEREM ANALISADAS	15	15		15	45
	COMENTÁRIOS A SEREM ANALISADOS	109	7		7	123
NOTÍCIAS NOS SITES	NOTÍCIAS EM JAN.; FEV.; MAR	478	21	10	6	515
	A SEREM ANALISADAS (INTERAÇÃO FACE A FACE)	30	3	5	1	39

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

Com a apresentação dos planos estratégicos da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA buscamos entender como a comunicação é abordada e se é valorizada na prática discursiva das organizações. Com isso, após demonstrar o percurso e pensamento que seguimos para definição do nosso objeto e corpus de pesquisa, e conforme procedimentos metodológicos definidos, vamos analisar nos três primeiros meses de 2020, o conteúdo de postagens e comentários publicados nas mídias sociais das organizações e de matérias divulgadas em seus sites que demonstrem a promoção de uma relação face a face.

Reforçamos que o objetivo desta pesquisa é compreender, em uma perspectiva relacional, os processos e práticas de comunicação das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. Portanto, no próximo capítulo apresentamos como se dá a prática de relacionamento das referidas instituições que, conforme análise dos instrumentos trabalhados, ocorrem principalmente por meio das mídias sociais e pela comunicação face a face.

6 RELACIONAMENTO POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Com o surgimento das mídias sociais, as organizações perceberam o seu potencial para interagir com os públicos que fazem parte de sua rede de relacionamento. Este capítulo se propõe a verificar se a EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA trabalham com suas mídias sociais de forma a promover relações com diferentes atores. Portanto, analisamos o conteúdo das postagens com mais comentários e/ou

reações publicadas no Facebook, Twitter, Instagram e Youtube de cada organização. Além das postagens, também analisamos os comentários que as publicações geraram e quantificamos as reações dos usuários.

Antes de iniciarmos a análise, consideramos válido destacar que, conforme dados da pesquisa realizada pela “We are Social” em parceria com a Hootsuite, mais de 4 bilhões de pessoas utilizam mídias sociais no mundo, o que corresponde a 53% da população mundial. Entre outubro de 2019 a outubro de 2020, o uso dessas plataformas aumentou em aproximadamente 12% (453 milhões de novos usuários). As mídias sociais com mais usuários no mundo são, em ordem: Facebook, Youtube e WhatsApp. O Instagram, conforme a pesquisa, é a sexta rede com mais usuários e o Twitter ocupa o ranking da 18ª posição, caindo seis posições no ranking em relação a 2019.

Esta mesma pesquisa mostrou que 66% da população brasileira está conectada por alguma mídia social, ou seja, 140 milhões de brasileiros. Considerando as mídias sociais que estamos analisando, as mais usadas no Brasil são, em ordem: Facebook (primeira colocação no ranking), Youtube (terceira colocação), Instagram (quarta colocação) e, por fim, Twitter (oitava colocação). Em 2019, o Youtube chegou a ser a mídia social mais utilizada pelos brasileiros. De forma contrária, no Brasil, o Twitter está em declínio, sendo utilizado principalmente por usuários que comentam e debatem assuntos como o que estão assistindo na TV, comentários de notícias, reality shows, futebol etc. Na Argentina, a pesquisa apontou 34 milhões de argentinos são ativos nas mídias sociais. As plataformas mais usadas pelos argentinos são, em ordem: Youtube, WhatsApp, Facebook, Instagram, FB Messenger e Twitter (dados de janeiro/2020). No Paraguai, o Facebook continua sendo a mídia com maior penetração. Neste país, também cresce o número de usuários no Instagram (aumento de 15% em relação a 2019). Por fim, os dados da pesquisa We are Social / Hootsuit 2020, indicam que as mídias sociais com mais usuários ativos no Uruguai são, em ordem: Facebook, Instagram, Twitter.

Após apresentação do uso das mídias sociais, a seguir, apresentamos no quadro 9 os perfis das mídias sociais que cada organização trabalha e número de postagens em cada uma delas nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2020. O levantamento destes dados foi realizado em maio de 2020:

Quadro 9: perfis das mídias sociais das organizações

MÍDIAS SOCIAIS		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA
FACEBOOK	Perfil	@embrapa	@INTAArgentina	@InstitutoParaguay DeTecnologiaAgraria	X
	Seguidores	143mil	115mil	11.624	
	Número de postagens	113	176	80	
TWITTER	Perfil	@embrapa	@INTAArgentina	@IPTA.Paraguay	@inia_uy
	Seguidores	44.075	62.600	2.454	11.848
	Número de postagens	53	134	85	70
INSTAGRAM	Perfil	@embrapa	@inta.argentina	@ipta.py	X
	Seguidores	108mil	46mil	996	
	Número de postagens	57	32	11	
YOUTUBE	Perfil	Embrapa	INTA Argentina	X	INIA Uruguay
	Inscritos	115mil	14.300		3.540
	Número de postagens	76	68		33

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

A EMBRAPA e o INTA são as únicas organizações que trabalham com todas as mídias que estamos estudando. O IPTA não possui canal no Youtube e o INIA atua somente com o Twitter e o Youtube. Em relação à quantidade de publicações, considerando as postagens em todas as mídias que cada organização trabalha, o INTA é a instituição que produziu mais conteúdo, com 410 postagens em 3 meses, seguido da EMBRAPA com 299, IPTA com 176 e INIA com 103 postagens.

Mesmo não sendo a mídia social com mais usuários e até mesmo em declínio, o Twitter é a única que as quatro instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul na qual atuam. Pelo quantitativo de postagens, também verificamos que, em comparação com a EMBRAPA, as demais organizações são bem ativas no Twitter publicando muitas vezes mais de um conteúdo por dia. A EMBRAPA realiza somente uma publicação por dia útil. O INIA e o IPTA ainda priorizam esta mídia em detrimento das demais, que apontam crescimento, fato que não consideramos condizente com uma estratégia comunicacional bem sucedida.

O Facebook é a mídia com mais seguidores e a com mais postagens realizadas nos meses de estudo pela EMBRAPA e pelo INTA, o que é natural visto que é a com mais usuários. Apesar do Instagram ser apontado como uma mídia em crescimento, é pouco explorado pelo IPTA e pelo INTA. Pelo que observamos, a EMBRAPA é bem regular no cronograma de suas postagens e a única que ultrapassa 100 mil seguidores na rede. Pelo número de postagens, o INTA e o IPTA priorizam o Twitter em detrimento do Instagram. Por fim, o Youtube, apesar de ser uma das mídias com maior número de usuários, não atrai muitos inscritos nos canais do INTA e do INIA, sendo a EMBRAPA a única instituição que possui um número expressivo de inscritos em seu

canal. É válido ressaltar que o Youtube não é uma mídia focada em construir rede e promover relacionamento, mas permite interação por meio de comentários nas postagens, o que o torna objeto deste estudo.

Após apresentação do perfil nas mídias sociais, partimos para a análise das postagens e comentários publicados, para assim buscarmos compreender as práticas de comunicação das instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul. Assim como detalhamos no referencial teórico e nos procedimentos metodológicos, consideramos que as práticas discursivas das organizações e o conteúdo que surge das interações possuem lugar privilegiado na troca comunicativa (HALL, 2003), uma vez que os fluxos comunicacionais materializam-se por práticas discursivas produzidas em contexto organizacional e que nesse processo existe intencionalidade no polo de produção (OLIVEIRA e PAULA, 2008). Enquanto atores sociais, as práticas discursivas das instituições de pesquisa (no caso, as postagens nas mídias sociais) podem influenciar o setor agropecuário e, por entendermos que os usuários das mídias também são atores no processo comunicativo, os comentários realizados são relevantes.

O material para análise foi extraído manualmente, a partir do acesso a cada uma das mídias sociais das organizações. Inicialmente verificamos a quantidade de comentários e reações (curtidas e compartilhamentos) de todas as postagens realizadas nos meses estudados. A partir desta consulta, extraímos o texto das cinco publicações com mais comentários e/ou reações (no caso de empate no número de comentários), quantificamos as curtidas e compartilhamentos e, por fim, extraímos todos os comentários publicados de cada postagem selecionada. A coleta do material foi realizada entre os meses de maio e setembro de 2020 e o conteúdo extraído das mídias sociais foi organizado em arquivos separados conforme a mídia, o mês e a organização, gerando um total de 39 arquivos. Foram extraídos um total de 191 postagens e 3.059 comentários para análise. Com isso, nosso intuito foi de explorar melhor o conteúdo de cada mídia e de cada organização, assim, facilitando a leitura para verificar possíveis particularidades.

Inicialmente vamos expor como procedemos com a pré-análise, sendo a primeira fase proposta por Bardin (2011) que consiste em um movimento de aproximação e apropriação do material coletado. É uma fase para estabelecer contato com o objeto, conhecer o texto, para ter as primeiras impressões, hipóteses e perspectivas para análise (BARDIN, 2011). No nosso caso, esse movimento consistiu-

se em uma primeira leitura (flutuante) das postagens e comentários, para posteriores releituras atentas do material.

Neste momento não nos concentramos em detalhes do conteúdo, mas em aspectos mais macros para organização do nosso pensamento e do próprio material para, assim, facilitar a exploração na próxima fase. Portanto, conforme Bardin (2011), nesta fase os pressupostos podem ser flexíveis. Na pré-análise buscamos identificar padrões de comunicação tanto nas postagens realizadas pelas organizações nas mídias sociais, quanto pelos comentários dos interlocutores.

Conforme indícios da análise dos planos estratégicos, nas primeiras leituras das postagens das organizações nas mídias sociais, tem destaque uma comunicação de caráter mais difusionista e promocional, uma vez que as postagens com mais comentários são de divulgação de tecnologias, eventos, pesquisas, campanhas, publicações etc. Consideramos esta inferência inicial com base em postagens similares aos trechos¹³ destacados abaixo:

- **Divulgação de publicação:** “**Publicação gratuita** da Embrapa orienta sobre a adoção de sistemas agroflorestais [...]” (FACEBOOK EMBRAPA, janeiro/2020);
- **Divulgação de evento:** “Não perca os ‘**Dias de Campo** de Arroz no Norte’ [...]” (TWITTER INIA, janeiro/2020);
- **Divulgação de campanha:** “O IPTA Paraguai juntou-se à **Campanha de conscientização** #PySemDengue e lembramos que a única maneira de prevenir a doença é eliminando os criadouros de mosquitos” (TWITTER IPTA, janeiro/2020);
- **Divulgação de tecnologia:** “**Biosolarização como alternativa à desinfecção** de #solo: passo a passo na implementação da técnica” (YOUTUBE INTA, março/2020);
- **Divulgação de pesquisa:** “Um sensor de baixo custo com nanotecnologia e inteligência artificial [...] é a **novidade desenvolvida por pesquisadores** da Embrapa” (INSTAGRAM EMBRAPA, fevereiro/2020).

¹³ O conteúdo em espanhol do INTA, IPTA e INIA será apresentado em português com tradução da autora.

Portanto, as postagens das organizações destacam suas ações e produtos. Já os comentários dos usuários são variados. Com isso, na fase de exploração do material que prevê realizar recortes e sugestões para categorizar o conteúdo, optamos por destacar fragmentos das postagens e comentários que elucidassem a categorização definida. De acordo com Bardin, a categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto [...]. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico” (2011, p. 147). As unidades de registro identificam os núcleos de sentido para a comunicação efetuada e a classificação e agrupamento dos elementos ocorre por semelhança (BARDIN, 2011).

Considerando os indícios da fase de pré-análise, que pressupõe um conteúdo com aspecto promocional, definimos por categorizar o conteúdo publicado pelas organizações em suas mídias sociais em técnico (que visa divulgar alguma pesquisa ou tecnologia) ou institucional (que se refere à promoção da organização e de suas ações). Os comentários gerados nas publicações, categorizamos em satisfação com a organização; interação organização x público; críticas e colaborações. Cada categoria também gerou subcategorias que ativam os núcleos de sentido, conforme quadro a seguir:

Quadro 10: categoria de análise

CONTEÚDO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia
		Divulgação de cultivar
		Divulgação de publicação técnica
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos
		Campanhas e homenagens
		Divulgação institucional
COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização
		Agradecimento
		Indicação do conteúdo
		Emojis, gifs e figurinhas positivas
	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Questionamentos
		Resposta da organização
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos e reclamações
		Colaborações dos usuários
		Relato geral sobre o conteúdo

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

Com base neste quadro, categorizamos o conteúdo de cada uma das mídias sociais que a EMBRAPA, o INTA, IPTA e INIA atuam. Os dados foram organizados em um quadro com a categorização geral (quadro 11), que demonstra que o conteúdo publicado pelas organizações se refere a diferentes temáticas, sendo tanto de cunho técnico quanto institucional. No entanto, enquanto as postagens da EMBRAPA são mais focadas na divulgação de suas pesquisas e tecnologias, a maioria das publicações do INIA e do IPTA possuem enfoque mais institucional, como promoção de eventos, divulgação de campanhas, homenagens e de ações das organizações. As postagens do INTA se dividem entre divulgação de pesquisas, promoção de eventos e divulgação institucional, principalmente.

Quadro 11: categorização do conteúdo das mídias

CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO DAS MÍDIAS		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA	
DADOS GERAIS		Nº postagens analisadas	60	60	41	30
		Nº comentários analisados	1.479	1.486	81	13
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia	36	24	2	8
		Divulgação de cultivar	5	1	0	1
		Divulgação de publicação técnica	3	2	0	0
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos	4	14	5	15
		Campanhas e homenagens	1	3	16	0
		Divulgação institucional	11	16	18	6
COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização	299	264	49	2
		Agradecimento	20	104	1	1
		Indicação do conteúdo	399	146	5	0
		Emojis, gifs e figurinhas positivas	228	165	20	1

	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Questionamentos	134	232	3	4
		Respostas da organização	34	166	0	1
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos ou reclamações	65	151	0	0
		Colaborações dos usuários	78	86	1	3
		Relato geral sobre o conteúdo	222	172	2	1

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Entre os temas técnicos abordados pelas organizações, destacam-se: cogumelos comestíveis, pasteurização, arroz de irrigação, integração Lavoura-Pecuária-Floresta, sensor para monitorar maturação das frutas, fixação biológica do nitrogênio, sistema de produção sustentável de tomate, inseticida caseiro, multiplicação de mudas, produção de morango no substrato, leite fresco, polinizadores, doença em bovinos, emissão de gases de efeito estufa, manejo do cajueiro, gestão de pastagens, pragas da soja, farinha e óleo de peixes, manejo florestal sustentável, solo etc. Apesar do conteúdo da maioria das postagens de cunho técnico não identificar os públicos a que se destinam, é possível entender que são voltadas para profissionais que atuam no setor agropecuário. Diversas postagens também são de ações que promovem relacionamento com seus públicos, como eventos e campanhas.

Em relação aos comentários realizados pelos interagentes por meio das mídias, a maioria demonstra satisfação dos públicos com as instituições. Nas postagens da EMBRAPA e do INTA ainda se destacam questionamentos e relatos gerais sobre o conteúdo publicado. É válido reforçar que o IPTA não possui canal no Youtube e que o INIA atua somente no Twitter e no Youtube, o que faz com que o número de postagens e comentários analisados destas duas organizações seja menor do que das outras duas.

Além de fazer uma categorização do conteúdo geral, também consideramos importante segmentar a análise em cada uma das mídias sociais – Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. No entanto, para que o leitor possa compreender melhor o pensamento da pesquisadora, os procedimentos adotados em nossa pesquisa e

como as categorias/subcategorias foram determinadas e formaram o quadro 11, consideramos oportuno destacar alguns fragmentos das postagens e comentários¹⁴ conforme categorização. Na análise, optamos por realçar em negrito os elementos do texto que destacam os núcleos de sentido e, conseqüentemente, baseiam a categoria e subcategoria. Neste primeiro momento, trazemos como exemplos trechos do conteúdo das postagens, conforme as categorias:

CONTEÚDO TÉCNICO

Subcategoria: divulgação de pesquisa e tecnologia

[...] Pesquisadores da Embrapa **desenvolveram uma tecnologia** para aproveitamento desses resíduos para produção de cogumelos comestíveis [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

O **sistema embala o leite** fluido, pasteuriza e arrefece ao ponto de garantir condições ótimas de segurança para a sua comercialização [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

No Campo Experimental de Arroz do IPTA Paraguai em Eusébio Ayala, foi realizada a **avaliação padrão para Arroz de Irrigação** de filiais avançadas [...] (FACEBOOK IPTA, 2020).

O **Tomatec** é um sistema de produção sustentável de tomate **desenvolvido pela Embrapa** para a adoção entre pequenos e médios produtores [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Caldo Sulfocálcico: produto que podemos fazer em casa para **usá-lo como inseticida** [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

95% da pera consumida no Brasil é importada. Com um mercado interno promissor, **pesquisa da Embrapa mostra que é possível diversificar** a fruticultura irrigada no Vale do São Francisco com a cultura (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Produção de **morango no substrato** você sabe como é? É produção sem solo, é cultivada em sacos de substratos distribuídos em estruturas a um metro do #solo (INSTAGRAM INTA, 2020).

A **fixação biológica do nitrogênio** representa um dos pilares de sustentabilidade do sistema de produção de soja no Brasil. **Essa técnica resulta em grande benefício para o produtor** e para o meio ambiente [...] (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Bifidogênica! **Goma extraída de algas é capaz de aumentar as bactérias** benéficas ao sistema digestivo (TWITTER EMBRAPA, 2020).

¹⁴ Optamos por apresentar os fragmentos de textos, tanto das postagens das organizações quanto dos comentários dos usuários, com recuo de quatro centímetros de margem, mesmo quando os fragmentos apresentam menos de três linhas para dar destaque à observação.

Tecnologia alternativa para pequena escala, o que fortalece cadeias agregadas de curto valor, uma vez que um litro de #leite comprado a custos de origem de até 40% em relação ao preço da gôndola (TWITTER INTA, 2020).

Cheiro de flor: **cientistas descobrem os aromas** que atraem e os que repelem abelhas nas plantações de melão (TWITTER EMBRAPA, 2020).

Eng. Agr. Fernando Lattanzi nos apresenta **estratégias para a gestão de pastagens** perenes no verão, realizadas na Unidade Experimental INIA La Estanzuela. Para consultas ou sugestões, envie por e-mail para inia@inia.org.uy (YOUTUBE INIA, 2020).

Como monitorar o índice de temperatura e umidade: As altas temperaturas afetam a nutrição, fertilidade e bem-estar dos rodeios bovinos destinados à carne e ao leite (YOUTUBE INTA, 2020).

Cobertura morta do coqueiro - passo a passo: **Saiba como** conservar a umidade do solo, fertilidade, matéria orgânica e evitar ervas daninhas [...] (YOUTUBE EMBRAPA, 2020).

O solo é a base da agricultura e, claramente, suas propriedades físicas e químicas são fundamentais para alcançar os rendimentos que a produção precisa para ser competitiva [...] (YOUTUBE INTA, 2020).

Subcategoria: divulgação de cultivar

#Sabiaque no INTA se desenvolveram **cultivares de uvas de mesa** " sem semente "? [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

A nova **cultivar de mandioca** da Embrapa é uma das tecnologias lançadas na Show Rural Coopavel 2020. ABRS 420 🌿 é uma cultivar precoce para a indústria, adaptada ao plantio direto e à mecanização [...] (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

A **cenoura BRS Paranoá é a primeira cultivar do mercado** nacional desenvolvida e validada exclusivamente para a produção orgânica [...] (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Tudo pronto para iniciar a amostra de #árvoresfrutíferas e apresentação da **nova cultivar japonesa de ameixa** "INIA Reyna Mary" na casa de um produtor, a área de Villa Nueva (Canelones) (TWITTER INIA, 2020).

45% mais raiz, 51% mais amido: cientistas **desenvolvem mandioca para a indústria** adaptada à colheita mecânica e ao plantio direto na palha (TWITTER EMBRAPA, 2020).

O INTA cria a **primeira variedade de #banana** na Argentina. Com mais doçura, rendimento e casca grossa para maior transferência [...] (TWITTER INTA, 2020).

Parcelas de **multiplicação de sementes de feijão das variedades:** IPTA Kumandá Pyté Mbareté, IPTA Kumandá Para'i e IPTA Kumandá Poro, no Centro de Pesquisa Capitão Miranda do @IPTA_Paraguay (TWITTER IPTA, 2020).

Subcategoria: divulgação de publicação técnica

Confira em **publicação gratuita da Embrapa** técnica simples para a fabricação de sabão líquido caseiro destinado à limpeza doméstica, por meio da reciclagem do óleo de cozinha usado [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Colocamos à disposição a nossa coleção de **materiais e recursos educativos digitais** da "Inta Chicos" [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

Material didático para #arames: Técnicas de construção, furação, amarração, colocação. Cuidados e ferramentas necessárias (TWITTER INTA, 2020).

Está **disponível para download gratuito o livro** Roça sem fogo: da tradição das queimadas para a agricultura sustentável na Amazônia. A publicação reúne artigos sobre tecnologias que substituem o uso do fogo para fins agrícolas na região (TWITTER EMBRAPA, 2020).

CONTEÚDO INSTITUCIONAL

Subcategoria: promoção de eventos

O **curso tem como objetivo capacitar os participantes** a proporem práticas para implantar sistemas agroflorestais [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Já está aberta a **inscrição para a 2ª edição do MOOC** em #Agroecologia [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

No Centro de Pesquisa do IPTA em Capitão Miranda **realizou-se o Dia de Campo de Soja e feijão**, atividade que é realizada de forma anual, dirigido a produtores, estudantes e técnicos da área onde se apresentam todos os avanços tecnológicos [...] (FACEBOOK IPTA, 2020).

Curso virtual: Manipulação higiênica dos alimentos #AgendaINTA Início: 6 de abril [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

O **curso é totalmente online e gratuito**. Voltado para agentes multiplicadores, agricultores familiares, professores, estudantes e técnicos e interessados no tema sistemas agroflorestais [...] (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

O IPTA convida o "**Dia do Campo de Soja e Feijão**" a ser realizado no Centro de Pesquisas Capitão Miranda - Dpto. de Itapúa, Rota nº 6 km 17, na quinta-feira, 27 de fevereiro, a partir das 07:30 horas (INSTAGRAM IPTA, 2020).

Não perca os "**Dias de Campo de Arroz no Norte**". Para detalhes do passeio e localização das propriedades visite <http://inia.uy/Paginas/Dias-de-campo-de-arroz.aspx...> (TWITTER INIA, 2020).

@IPTA_Paraguay e o Projeto KOPIA convida o **Dia de Campo** sobre "Sistemas de Produção Familiar Associados ao Cultivo de Gergelim" a ser realizado no Centro de Pesquisa da Agricultura Familiar em Choré (TWITTER IPTA, 2020).

Não perca o **webinar** no aplicativo OptiFert-P, a ferramenta desenvolvida por @INIA_UY para definir a fertilização fosfato. Atividade voltada para técnicos e alunos (TWITTER INIA, 2020).

A marca Genesis, que comercializa trigo e soja com genética @INIA_UY, realizou ontem o **Dia de Apresentação do seu Programa de Melhoria da Soja aos Produtores**. Alta produtividade, saúde e estabilidade como denominadores (TWITTER INIA, 2020).

Vídeo chamada para **dia de campo** em 07 de fevereiro em Paraíso do Tocantins (YOUTUBE EMBRAPA, 2020).

Síntese da Exposição realizada no **Dia do Campo** – Arroz da Unidade Experimental Paso de la Laguna, INIA Trinta e Três em 5 de março de 2020 (YOUTUBE INIA, 2020).

Jornada de Irrigação por pastagem (YOUTUBE INIA, 2020).

Subcategoria: campanhas e homenagens

Kunha Techapyrã: **Reconhecimento do IPTA Paraguai a mulheres** exemplares para o sistema de inovação agrícola [...] (FACEBOOK IPTA, 2020).

Como parte da **campanha #ParaguaiSemDengue**, funcionários do IPTA estão [...] eliminando potenciais criadouros do mosquito Aedes Aegypti, no entorno dos viveiros do bairro Ykua Sati (INSTAGRAM IPTA, 2020).

Já parou para pensar em como **reduzir o desperdício de comidas** em sua família? A **iniciativa #SemDesperdício**, parceria da Embrapa com a WWF, tem um recado pra todos nós sobre o assunto! [...] (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

@IPTA_Paraguay **cumprimenta todas as mulheres paraguaias pelo seu dia e reconhece 12 mulheres exemplares "Kuña Techapyr"** do ano 2020 e através delas todas as mulheres [...] (INSTAGRAM IPTA, 2020).

Pedimos a todos que cumpram o isolamento social. **Vamos ser responsáveis e evitar aglomerações**. A recomendação de declaração social busca reduzir o risco de #COVID19 e evitar que infecções ocorram maciçamente (INSTAGRAM IPTA, 2020).

Convidamos você a participar do **Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência** e a nos dizer qual é o seu trabalho, em que área você trabalha ou como escolheu sua carreira (TWITTER INTA, 2020).

No **Dia Internacional da Mulher**, celebramos os espaços conquistados e, ao mesmo tempo, exigimos a luta das mulheres dentro da sociedade na política, econômica e contra todos os tipos de violência (TWITTER IPTA, 2020).

Subcategoria: divulgação institucional

Acontece hoje o envio, para a Noruega, de 3.438 **materiais genéticos que fazem parte do acervo da Embrapa, visando compor o maior banco de sementes do mundo** [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

A primeira postagem do ano é **sobre nossos #links!** As **redes que nos conectam** com uma comunidade que continua crescendo [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

Susana Mirassou, designada pelo decreto 93/2020, **é a presidente do INTA. A primeira mulher** a presidir ao órgão (FACEBOOK INTA, 2020).

O **Presidente do IPTA** Paraguai Edgar Esteche **acompanhou o Senhor Presidente da República** Don Mario Abdo Benitez, [...], **no lançamento** do primeiro período de vacinação contra febre aftosa e brucelose bovina 2020 (FACEBOOK IPTA, 2020).

O Secretariado-Geral do IPTA **suspende o atendimento ao público e recepção física** de documentos e dispõe de mecanismo eletrônico para recepção de arquivos. #CoronavirusPy #COVID19 (FACEBOOK IPTA, 2020).

O **#cluster é uma forma de organização** que, como tal, supera não só um ator, mas também a cadeia, e **se torna uma área de geração de ideias** e projetos com mais possibilidade de alcançar mudanças porque mais atores participam [...] (INSTAGRAM INTA, 2020).

"**Da Terra à Sua Mesa**" é um **trabalho conjunto** entre @argentina, @inta.argentina e a cidade de Buenos [...]. Surgiu no ano passado acompanhando de perto o **aumento da demanda por alimentos agroecológicos** dos argentinos (INSTAGRAM INTA, 2020).

Diante da pandemia, #INTA traz sua equipe e experiência #COVID19, disponibilizamos oito cientistas #laboratorios e treinados (INSTAGRAM INTA, 2020).

Projeto de pesquisa aprovado junto à @Finep pretende gerar tecnologias e novas cultivares de abacaxi, açaí, goiabeira, pera e pitaia, sob irrigação, na Caatinga. (TWITTER EMBRAPA, 2020).

A sociedade civil poderá participar com sugestões a respeito do anteprojeto da Política Nacional de Recursos Genéticos para a Alimentação e Agricultura. O @Min_Agricultura abriu consulta pública por um período de 60 dias (TWITTER EMBRAPA, 2020).

10 anos de pesquisa de irrigação de pastagens no Centro de Pesquisa e Extensão Dr. Alejandro Gallinal (CIEDAG) (TWITTER INIA, 2020).

O **Centro de Pesquisa** Hernando Bertoni do IPTA, **possui a área de plantas medicinais** com mais de 25 espécies em produção de diferentes variedades, como nativas, exóticas e aromáticas [...] (TWITTER IPTA, 2020).

Em virtude do novo #coronavírus, a **Embrapa cancelou a realização e a participação em eventos presenciais** como feiras, exposições e dias de campo. Também estão **suspensas visitas às instalações** da Embrapa. Mais detalhes em: <http://ow.ly/BQYL30qqbFG> #covid19 (TWITTER EMBRAPA, 2020).

Continuamos trabalhando juntos para combater #COVID19Uruguay e no **sábado entregamos ao @HospitalMaciel outros insumos de teste de diagnóstico** de termociclador e patógeno produzidos pelo COVID-19 (TWITTER INIA, 2020).

Após exemplificar as categorias do conteúdo das postagens, apresentamos a seguir alguns comentários, divididos nas categorias definidas, também para melhor elucidar os procedimentos da pesquisa:

SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Subcategoria: elogios e parabenização

Parabéns!! A Embrapa é **sinônimo de competência**, estudos, avante Agro Brasil!!!! (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Embrapa, vocês são **nota dez!!** (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

A EMBRAPA é um **orgulho do Brasil e aos brasileiros!!!** Todas suas ações ajudaram e continuam a ajudar a produzir mais e melhor. **Parabéns** por mais essa importante iniciativa de preservação de material genético às futuras gerações (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

PARABÉNS À EQUIPE (FACEBOOK INTA, 2020).

Feliz ano e **parabéns!! Página muito boa!!** Entre várias vezes e eu tirei muito do seu conselho!! Eu sou do Uruguai! Mas parabéns!! (FACEBOOK INTA, 2020).

Excelente e parabéns!!! (FACEBOOK IPTA, 2020).

Top (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Embrapa **eu te amo!** Te admiro desde pequena quando assistia Globo Rural e já via **o quanto vocês trabalham pelo nosso país**, desde sempre, seja na bonança ou na tempestade! **Orgulho** define!! (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

A Embrapa é um dos - poucos, infelizmente - **orgulhos nacionais.** 🍌🍌🍌 (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Felicidades por este logro 🍌🍌🍌 (INSTAGRAM INTA, 2020).

Surpreendente, a cada dia que passa os pesquisadores da Embrapa e a própria Embrapa se destacam na inovação de tecnologias a favor do agronegócio. 🌱🍌 (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

orgulhoso de ter feito parte dessa grande instituição por mais de 40 anos (INSTAGRAM INTA, 2020).

Sucessos em sua gestão e orgulho de que uma mulher está no comando do INTA, saudações de Goya ... (Ctes) (TWITTER INTA, 2020).

Que **boa iniciativa. Parabéns!** (TWITTER IPTA, 2020).

Embrapa, uma das **melhores instituições** que temos e, talvez a menos lembrada! (TWITTER EMBRAPA, 2020).

Ótimas notícias!!! Para cima! (TWITTER INIA, 2020).

Subcategoria: agradecimento

obrigada! (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Sou grato por ter feito parte desta prestigiada grande instituição INTA (FACEBOOK INTA, 2020).

Os agricultores orgânicos **agradecem** (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Obrigado por compartilhar! ❤️ (INSTAGRAM INTA, 2020).

Muito mais do que apenas agradecer o dia!!!! Boa troca e sempre mais para fazer!! (TWITTER INIA, 2020).

Subcategoria: indicação de conteúdo

(nome do usuário) **olha**, pra você que adora shimeji (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) **veja que legal** pra implantar no jardim (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) **será que dá pra implantar** no nosso projeto? (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) **olha** que máximo (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020) .

(nome do usuário) **olhem o exemplo** da aplicabilidade da inteligência artificial 😊 (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Subcategoria: emojis, gifs e figurinhas positivas

👏👏👏👏👏 . (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

👏👏👏❤️ (FACEBOOK INTA, 2020).

😄 (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

👏👏👏👏👏 (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

👏👏👏👏👏 (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

👏👏👏👏👏 (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

🇨🇵👏👏👏🇨🇵 (FACEBOOK INTA, 2020).

♥♥♥♥♥ (INSTAGRAM INTA, 2020).

♥😁 (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

👏👏👏👏👏👏👏👏 (INSTAGRAM INTA, 2020).

INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO

Subcategoria: questionamentos

Muito bom. Mas por quanto tempo pode ser usado esse substrato, e depois do uso, **qual será seu destino?!** (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

E como anda o nosso banco de sementes? Curiosidade apenas. (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Tenho interesse, **quando inicia?** (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Olá **sabe onde** eu posso comprar cerca de 10 plantas **dessas videiras?** Eu sou de PUERTO MADRYM CHUBUT ARGENTINA OBRIGADO (FACEBOOK INTA, 2020).

Onde você pode encontrar o material? (FACEBOOK IPTA, 2020).

Olá, **como** é usado e **para que tipo** de cultivo, pode ser usado para as matas de café? (FACEBOOK INTA, 2020).

Que interessante, **tem plantas de orégano?** (FACEBOOK IPTA, 2020).

Olá, **como faço** pra ter acesso a esse projeto? (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Qual é a incidência de oxidação de batata?? (INSTAGRAM INTA, 2020).

Quando estará disponível? (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

gostaria de plantar alguns legumes ou verduras no quintal de minha casa... vcs **podem ajudar? tem algum link?** (TWITTER EMBRAPA, 2020).

Eu adoraria testar a variedade nas condições agroecológicas do meu país Paraguai através do @IPTA_Paraguay Programa de pesquisa de frutas. **Algum contato?** (TWITTER INTA, fevereiro/2020).

O que significa "BRS" quando se fala de açaí? Obrigado (YOUTUBE EMBRAPA, janeiro/2020).

Com muito pouca semente é suficiente. **Onde se consegue?** (YOUTUBE INTA, março/2020).

Subcategoria: resposta da organização

Oi (nome do usuário), **em caso de dúvidas, escreva para:** cnpc.sipt@embrapa.br. Abraço, (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Procadis - Educação a Distância – (nome do usuário) Bom dia, **o curso é virtual e pode ser feito de qualquer lugar**, para que você possa se inscrever sem problemas (FACEBOOK INTA, 2020).

Olá (nome do usuário) **Já checou a pasta de Spam? E se não, você teria que escrever para** soportemooc@inta.gov.ar a partir do e-mail que você se inscreveu [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

Olá (nome do usuário) <https://www.facebook.com/maximiliano.aliendoi> **te passamos alguns links com material de referência**. Em todos os casos, [...] você pode entrar em contato com os autores e técnicos (FACEBOOK INTA, 2020).

RESPOSTAS VÁRIAS A CONSULTAS SOBRE O CURSO A INSCRIÇÃO continua aberta a semana inteira! Instruções para se inscrever:
 Entrar na plataforma do curso em <http://mooc.inta.gov.ar> e clicar no retângulo inferior da ESQUERDA [...] (FACEBOOK INTA, 2020).

Prezado (nome do usuário),
Sugerimos que você digite na busca de publicações, no nosso portal, a expressão “espécies arbóreas ILPF” para conferir as inúmeras publicações [...] Abraço, (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

#Gracias todo mundo por avisar. A última etapa do formulário estava faltando, mas a data de início para 6 de abril de 2020 está confirmada. **A equipe organizadora já fez o ajuste!** (FACEBOOK INTA, 2020).

(nome do usuário) Oi, **neste endereço você encontra um resumo, publicações, notícias e imagens sobre a tecnologia:** <https://www.embrapa.br/...> (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) Olá, **ao fim do texto você encontra o endereço** do site onde tem informações de venda e contatos para dúvidas (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) **O curso é totalmente online** e as informações estão todas na página. O link está na postagem. (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário) Olá! **Você pode conferir as #AgendaINTA neste link** <http://inta.gov.ar/eventos> selecionando x temas e localidade (INSTAGRAM INTA, 2020).

(nome do usuário) **A relação de fotos e nomes do post que fez nas redes está correta. Esclarecemos com o técnico** que [...]. Na verdade, outros são mostrados no post. **Nos deixa seu contato, para continuar trocando conhecimentos** [...] (INSTAGRAM INTA, 2020).

Dúvidas podem ser encaminhadas para o nosso Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC): www.embrapa.br/fale-conosco (YOUTUBE EMBRAPA, 2020).

Oi (nome do usuário), **obrigado por escrever para nós. Você pode fazer perguntas ou comentários enviando um e-mail** inia@inia.org.uy. Saudações, INIA Uruguay. (YOUTUBE INIA, 2020).

CRÍTICAS E COLABORAÇÕES

Subcategoria: comentários negativos ou reclamações

O link não está funcionando (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Agroflorestas para pequenos agricultores, **enquanto grandes ruralista devastam milhares de hectares!** (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

o brasil é muito bom pra dar as coisas pros outros, **toda nossa riqueza eles levam, enquanto para os brasileiros é só comprando** e o gado aplaude (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Não abre o arquivo para ver a receita, **então sem possibilidades de baixar** para fazer o sabão que vocês anunciam. (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Nada se fala do impacto ambiental do uso do glifosato. (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

A mim também **não me chega o e-mail** de confirmação (FACEBOOK INTA, 2020).

Impossível entrar...! (FACEBOOK INTA, 2020).

Me registrei, chegou e-mail p validar e na hora de entrar **dá q os dados estão errados, q o e-mail não é valido...** Quando eu quero me reinscrever me diz já estou inscrita. (FACEBOOK INTA, 2020).

A gente fala no direct e **ninguém responde!** (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Como é triste que o Inta é sobre modificar geneticamente alimentos, **em vez de defender alimentos** (INSTAGRAM INTA, 2020)

Triste, a agricultura, uma prática milenar, ainda **se defender com venenos** e chamar outras plantas ou animais de pragas... (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Tá sem som!!! (YOUTUBE EMBRAPA, janeiro/2020).

Que entrevista ruim! Eles **poderiam ter feito algo mais motivador**, o que ajudaria mais os produtores e o setor se eles estivessem em uma cabine de referência (YOUTUBE INTA, 2020).

Subcategoria: colaborações dos usuários

(nome do usuário a quem a conversa se destina) **Essa entidade é um Banco Internacional de Germoplasma**, situado em um local com condições climáticas que permitem a armazenagem das sementes com segurança. **Praticamente todos os países do mundo enviam materiais genéticos [...]** (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

PERGUNTA: E como você planta sem sementes? – (nome do usuário a quem a conversa se destina) **Por reprodução vegetativa** (FACEBOOK INTA, 2020).

PERGUNTAS: mas essa floresta é sem biodiversidade? Tipo...só pinus ou eucalipto? – (nome do usuário a quem a conversa se destina), **sim, são monoflorestas de espécies arbóreas** que podem ser exploradas economicamente. Mas são árvores como qualquer outra que necessitam sequestrar bastante CO2 do ar [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário a quem a conversa se destina) **esta batata não é transgênica**, pois não há incorporação de nenhum DNA além da batata. (INSTAGRAM INTA, 2020).

(nome do usuário a quem a conversa se destina) <https://www.embrapa.br/cultivar/mandioca> **navegue na página de cultivares**. Há lista de licenciados Embrapa (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

(nome do usuário a quem a conversa se destina) **o BRS é o prefixo que indica que essa cultivar de açaí foi registrada no MAPA pela Embrapa. Isso começou apenas há alguns anos**, portanto existem muitas cultivares registradas pela Embrapa, de diversas culturas e forragens, que não têm o BRS. Enfim, **se não tiver o BRS, ainda pode ser, mas se começar por BRS, certeza que tem origem em algum centro de pesquisa da Embrapa**. (YOUTUBE EMBRAPA, 2020).

Subcategoria: comentário ou relato geral sobre o conteúdo

Na década de 80, o caroço do dendê que sobrava da extração do óleo, era muito usado na construção civil substituindo a brita, formando com cimento e areia uma excelente liga. Conheci está técnica em Ituberá e Valença, no sul da Bahia (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

O milho é uma cultura de grande importância pois possui grande diversidade genética, permitindo que o milho seja cultivado em ampla gama de condições climáticas e que seja consumido de diversas formas. [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Seria interessante ter um pequeno site para compras no varejo, então você poderia articular a entrega por confiança com os produtores, algo como "alma rural" no mercado do pátio de Rosário, a santa fé (FACEBOOK INTA, 2020).

Conheço algumas mulheres eleitas e tenho que admitir que escolheram bem. Feliz dia da mulher paraguaia! (FACEBOOK IPTA, 2020).

Sou a favor do plantio de árvores nativas. Nas regiões de solo de cerrado acredito que o barú poderia ser uma opção rentável. [...]. **Lembro que meu pai tinha plantação** e os vegetais não cresciam bem, só a formiga saúva que dava trabalho!! [...] (FACEBOOK EMBRAPA, 2020).

Por gentileza sigam a gente! Obrigado (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Hoje em torno de 6 abelhas polinizam meus tomates eu coloco bengalas neles que pelo que eu li as atraí. **E eu tento plantar flores com muito pólen** [...] 🐝🦋 (INSTAGRAM INTA, 2020).

O tema é muito importante. (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Também seria necessário pensar no que aconteceu nesse período com o predador biológico de lagosta nessa região. Serviria não apenas para controlá-lo, mas também para equilibrar o ecossistema e pensar em alternativas para o gerenciamento de campo (INSTAGRAM INTA, 2020).

Essa tecnologia deveria ser amplamente divulgada, principalmente para a agricultura familiar! (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

No meu experimento de TCC eu coletei bastante dessa vespa quando tava fazendo o levantamento de mosca das frutas aqui na planície litorânea. (INSTAGRAM EMBRAPA, 2020).

Eu já me registrei! (TWITTER INTA, 2020).

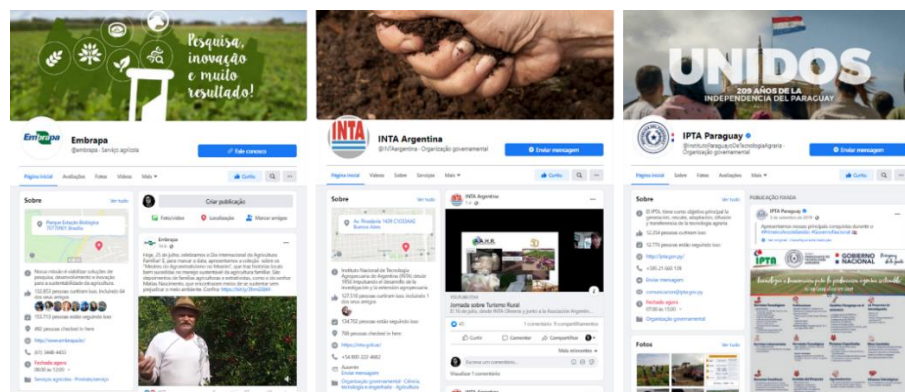
Um espaço dinâmico para poder compartilhar experiências de #agroecologia em diferentes sistemas de produção. Tenho certeza de que eles serão de grande interesse para você. (TWITTER INTA, 2020).

Sou biólogo, mestre em recursos naturais. Eu fui a uma escola agrotécnica. **Estou procurando ferramentas para combinar produção e conservação da biodiversidade.** Desde menina, eu me interessava pelo meio ambiente, não apenas apreciá-lo, mas cuidar dele (TWITTER INTA, 2020).

Boa tarde! **No início e durante a época chuvosa aplicamos NPK no solo. No início da floração um foliar completo** (todos nutrientes) e durante a floração um foliar com Cálcio e Boro. Importante verificar a necessidade de calcário no início das chuvas. (YOUTUBE EMBRAPA, 2020).

Após definição das categorias e exemplificação por meio dos fragmentos de textos, realizamos a categorização das postagens e comentários selecionados de cada mídia que as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul atuam. Para interpretação e análise, os resultados foram organizados em quadros por mídia estudada - Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Inicialmente, apresentamos o perfil no Facebook de cada instituição:

Figura 5: perfil das organizações no Facebook.



Fonte: EMBRAPA, INTA, IPTA.

O Facebook é a mídia com mais seguidores em relação às demais nas quais as instituições atuam. Conforme o quadro 12, a EMBRAPA se destaca pelas postagens que visam a divulgação de suas pesquisas e tecnologias, enquanto as postagens do INTA e do IPTA são mais de cunho institucional. Nos meses estudados, o INTA também realizou divulgação intensa de um curso online voltado para a agroecologia. As postagens referentes a este evento geraram diversos questionamentos e reclamações dos públicos. O INTA respondeu diversas das questões que se referiam a problemas com inscrição, de acesso à página, recebimento de e-mail de confirmação etc. Entre os meses de janeiro e março de 2020 (período do estudo), das postagens com mais comentários, metade se referiu a divulgação do curso. A demanda foi tão elevada que a organização criou respostas padrão para atendimento e a empresa contratada para organizar o evento assumiu a responsabilidade de responder os usuários. No entanto, nas postagens de cunho técnico do INTA as dúvidas não foram esclarecidas.

Quadro 12: análise de conteúdo do Facebook

FACEBOOK		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA	
DADOS GERAIS	Nº postagens analisadas	15	15	15	Sem perfil	
	Curtidas e outras reações	12.255	10.147	897		
	Compartilhamentos	7.108	8.780	205		
	Nº comentários analisados	708	1.077	80		
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia	10	3	1	Sem perfil
		Divulgação de cultivar	0	0	0	
		Divulgação de publicação técnica	2	0	0	
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos	1	7	1	Sem perfil
		Campanhas e homenagens	0	0	5	
		Divulgação institucional	2	5	8	

COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização	155	171	48	Sem perfil
		Agradecimento	8	88	1	
		Indicação do conteúdo	207	119	5	
		Emojis, gifs e figurinhas positivas	40	38	20	
	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Questionamentos	51	197	3	Sem perfil
		Respostas da organização	10	149	0	
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos ou reclamações	48	137	0	Sem perfil
		Colaborações dos usuários	55	72	1	
		Relato geral sobre o conteúdo	134	106	2	

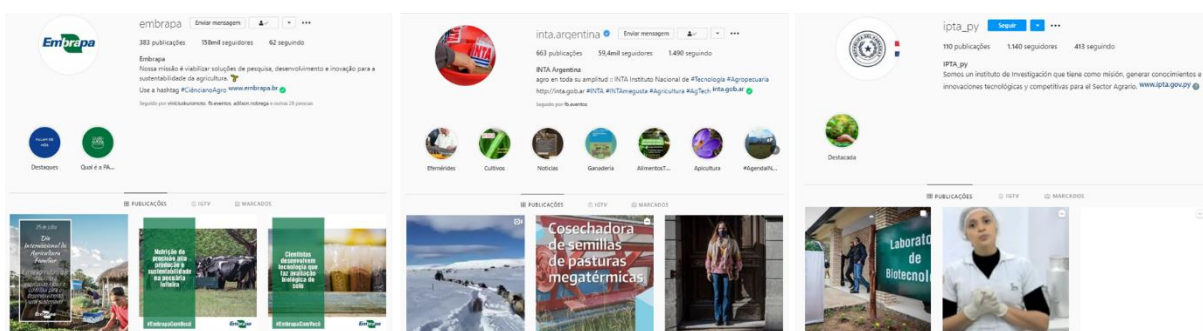
Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Pela quantidade de comentários nas postagens, de curtidas e compartilhamentos, os públicos que seguem o perfil no Facebook das instituições demonstram ser participativos, buscam interação com as organizações e interagem uns com os outros. Os comentários geraram diversas conversas entre os interagentes, identificamos mais de 60 conversas nos comentários da EMBRAPA e mais de 120 nas do INTA. As postagens do IPTA não geraram conversas entre os usuários, além de serem pouco comentadas. Muitos dos comentários são elogios ou indicação do conteúdo para outras pessoas, o que demonstra confiança nas organizações e no que produzem e promovem. Nas publicações da EMBRAPA há muitos comentários de cunho geral, validando a tecnologia abordada ou complementando a informação, enquanto nas do IPTA destacam-se “figurinhas e/ou *emojis*”, reações muito utilizadas nas mídias sociais digitais. Também é importante pontuar que a maioria dos questionamentos realizados nas postagens da EMBRAPA não foram respondidos. O IPTA também não respondeu as dúvidas apresentadas.

Assim como no Facebook, o INIA é a única instituição que não possui perfil no Instagram (figura 6). Conforme o quadro 13, o conteúdo das postagens da EMBRAPA, INTA e IPTA nesta mídia são tanto de cunho técnico (divulgação de cultivares e outras

tecnologias), quanto institucional (campanha contra desperdício de alimentos, projeto de venda de produtos agroecológicos, divulgação de eventos, campanhas contra dengue, de homenagem a mulher ou divulgação de ações frente à Covid-19). Consideramos que as publicações de cunho técnico são direcionadas para agentes da assistência técnica agropecuária e produtores rurais, enquanto as postagens de cunho institucional são destinadas a toda sociedade. Também é importante reforçar que o IPTA e o INTA não são ativos no Instagram e que as publicações do IPTA analisadas na rede, foram as mesmas que a organização postou no Facebook. A EMBRAPA é a organização mais atuante no Instagram, assim como o engajamento dos públicos que a seguem na rede, sendo a segunda mídia com mais comentários nas publicações e a com mais curtidas (quase o triplo do Facebook), confirmando sua tendência de crescimento no Brasil.

Figura 6: perfil das organizações no Instagram.



Fonte: EMBRAPA, INTA, IPTA.

Diferentemente do que ocorre no Facebook, muitos dos comentários no Instagram são expressos por *emojis* com desenhos que simbolizam palmas, joia, coração entre outros elementos positivos. Este tipo de comentário reforça que as interações nas mídias sociais ganharam particularidades para incorporar elementos da língua falada ou de gestos à língua escrita, e que transformam a linguagem em ação (RECUERO, 2012). Além dos *emojis*, destacam-se nos comentários da EMBRAPA a indicação do conteúdo para outros usuários, elogios e parabenização. Também é possível identificar interação entre os usuários pelos comentários, por exemplo, quando um faz uma pergunta e outro responde, sem envolvimento da organização. Identificamos 55 conversas entre usuários nas postagens realizadas pela EMBRAPA e 29 no Instagram do INTA. Apesar de algumas dúvidas terem sido

respondidas pela EMBRAPA e pelo INTA, vários questionamentos ficaram sem resposta. Em comparação com o Facebook, as postagens do INTA não repercutiram em muitos comentários, no entanto, elogios à instituição, *emojis* e relatos gerais sobre a temática abordada se destacaram entre os comentários realizados. Também é válido pontuar que o curso divulgado pelo INTA no Facebook por diversas vezes nos meses estudados e que gerou muitos comentários, foi divulgado apenas uma vez no Instagram. As publicações do IPTA não resultaram em comentários do público.

Quadro 13: análise de conteúdo do Instagram

INSTAGRAM		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA	
DADOS GERAIS	Nº postagens analisadas	15	15	11	Sem perfil	
	Curtidas e outras reações	29.211	9.291	224		
	Nº comentários analisados	661	320	0		
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia	7	6	0	Sem perfil
		Divulgação de cultivar	3	0	0	
		Divulgação de publicação técnica	0	2	0	
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos	2	1	2	Sem perfil
		Promoção de campanhas	1	1	4	
		Divulgação institucional	2	5	5	
COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização	112	67	0	Sem perfil
		Agradecimento	10	14	0	
		Indicação do conteúdo	192	24	0	
		Emojis, gifs e figurinhas positivas	184	123	0	

	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Questionamentos	55	29	0	Sem perfil
		Respostas da organização	19	11	0	
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos ou reclamações	10	10	0	Sem perfil
		Colaborações dos usuários	16	11	0	
		Relato geral sobre o conteúdo	63	31	0	

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Em relação ao Twitter (figura 7), o conteúdo das postagens (quadro 14) é similar às publicadas no Facebook e Instagram e, assim como nas demais mídias, o perfil da EMBRAPA apresenta principalmente conteúdo técnico, enquanto o INTA, IPTA e INIA priorizam por postagens de cunho institucional. Além da divulgação de eventos nos meses de janeiro e fevereiro, em março o INIA realizou postagens para informar sobre suas ações frente ao novo Coronavírus. Nas publicações do INTA, destacamos uma ação de incentivo às mulheres a comentarem o que fazem profissionalmente, o que gerou vários relatos sobre o assunto. As postagens analisadas do IPTA foram as mesmas publicadas no perfil do Facebook e Instagram.

Figura 7: perfil das organizações no Twitter.



Fonte: EMBRAPA, INTA, IPTA, INIA.

Apesar das quatro organizações serem atuantes no Twitter, os públicos não interagem por meio desta rede, fato que reforça os dados da pesquisa “We are Social”,

que demonstra a mídia em declínio no Brasil e que o uso fica atrás das demais que estamos estudando. Há somente um comentário nas postagens do IPTA e seis nas do INIA. Os comentários nas publicações da EMBRAPA também são poucos. Já o público do INTA se mostra mais participativo no Twitter em relação ao público das outras organizações, mas ainda assim, a quantidade de comentários gerados em relação ao Facebook e Instagram é inferior. Também consideramos válido destacar que no Twitter o INTA respondeu a todos os questionamentos dos públicos.

Quadro 14: análise de conteúdo do Twitter

TWITTER		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA	
DADOS GERAIS		Nº postagens analisadas	15	15	15	15
		Likes	755	1.808	98	414
		Retweets	308	932	47	209
		Nº comentários analisados	15	82	1	6
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia	6	3	1	1
		Divulgação de cultivar	1	1	0	1
		Divulgação de publicação técnica	1	0	0	0
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos	0	5	2	7
		Promoção de campanhas	0	2	7	0
		Divulgação institucional	7	4	5	6
COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização	6	23	1	2
		Agradecimento	1	2	0	1
		Indicação do conteúdo	0	3	0	0
		Emojis, gifs e figurinhas positivas	1	3	0	1
	Questionamentos	1	6	0	0	

	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Respostas da organização	1	6	0	0
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos ou reclamações	3	2	0	0
		Colaborações dos usuários	0	3	0	2
		Relato geral sobre o conteúdo	2	34	0	0

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

A EMBRAPA, o INTA e o INIA possuem canal no Youtube (figura 8), sendo a maioria das temáticas dos vídeos analisados de cunho técnico, com entrevistas abordando tecnologias, história de produtores trabalhando com determinadas técnicas de cultivo, divulgação de projetos, palestras de temas variados etc. O perfil dos vídeos é destinado para produtores e assistência técnica.

Figura 8: perfil das organizações no Youtube.



Fonte: EMBRAPA, INTA, INIA.

Assim como o Twitter, o Youtube não apresenta muita interação dos públicos. No entanto, reforçamos que a mídia não se constitui como uma rede de relacionamento, mas sim de divulgação de vídeos nos quais é possível comentar. O “proprietário” do canal pode ainda desativar os comentários, o que não é possível nas demais mídias estudadas. Os comentários estavam desativados apenas em um vídeo da EMBRAPA, organização que apresenta uma quantidade expressiva de comentários nas demais publicações. Muitos relatos sobre as tecnologias abordadas, elogios e dúvidas se destacam nos comentários, sendo as questões não respondidas pela organização (Quadro 15). Até mesmo o número de curtidas nos vídeos do INTA e INIA não é expressivo, se comparado às outras mídias estudadas. No entanto, as visualizações são significativas, reforçando o potencial do Youtube para divulgação de vídeos e não como canal de relacionamento com os públicos.

Quadro 15: análise de conteúdo do Youtube

YOUTUBE		EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA	
DADOS GERAIS		Nº postagens analisadas	15	15	SEM PERFIL	15
		Curtidas e outras reações	2.635	138		95
		Visualizações	31.607	9.128		6.407
		Nº comentários analisados	95	7		7
POSTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES	TÉCNICO	Divulgação de pesquisa e tecnologia	13	12	SEM PERFIL	7
		Divulgação de cultivar	1	0		0
		Divulgação de publicação técnica	0	0		0
	INSTITUCIONAL	Promoção de eventos	1	1	SEM PERFIL	8
		Promoção de campanhas	0	0		0
		Divulgação institucional	0	2		0
COMENTÁRIOS	SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	Elogios e parabenização	26	3	SEM PERFIL	0
		Agradecimento	1	0		0
		Indicação do conteúdo	0	0		0
		Emojis, <i>gifs</i> e figurinhas positivas	3	1		0
	INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO X PÚBLICO	Questionamentos	27	0	SEM PERFIL	4
		Respostas da organização	4	0		1
	CRÍTICAS E COLABORAÇÕES	Comentários negativos ou reclamações	4	2	SEM PERFIL	0
		Colaborações dos usuários	7	0		1
		Relato geral sobre o conteúdo	23	1		1

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

A partir da análise dos comentários nas mídias também foi possível verificar os indicadores de qualidade dos relacionamentos (FERRARI, 2016) para, assim, buscar compreender as relações estabelecidas entre as instituições de pesquisa agropecuária e os públicos com os quais interagem nas mídias. Consideramos que o indicador que se refere à satisfação é acionado quando os interlocutores elogiam ou parabenizam as organizações, suas ações e/ou tecnologias, conforme exemplos:

Que orgulho dessa instituição, representa muito bem nosso País 🍌🍌
(FACEBOOK EMBRAPA, janeiro/2020).

Excelente e parabéns à grande equipe do Ipta pelas conquistas obtidas 🍌🍌🍌 (FACEBOOK IPTA, fevereiro/2020).

Quando os usuários indicam o conteúdo publicado para outros, consideramos que além de demonstrar satisfação, o indicador de confiança também é ativado, pois entendemos que é preciso confiar na organização para fazer uma indicação. Selecionamos os comentários abaixo para exemplificar:

(nome dos usuários) meninas **olha que interessante!!** (FACEBOOK EMBRAPA, janeiro/2020).

(nome dos usuários) **olha amigo** vai servi-lo agora que você está prestes a delimitar os lotes! (INSTAGRAM INTA, março/2020).

Os indicadores de compromisso e reciprocidade se manifestam em comentários em que o interlocutor demonstra concordância, cooperação com a organização e/ou vontade de participar e colocar em prática o que está sendo divulgado. Os comentários a seguir elucidam estas intenções:

Excelente. Vou implantá-lo em casa com meu filho de 9 anos. **É essencial** que eles aprendam a importância do campo e valorizem o trabalho das pessoas do campo. Obrigado! (FACEBOOK INTA, março/2020).

Foi bem fácil fazer a inscrição. **Posso auxiliar quem precisar.** Só não encontrei informações do início do curso e horários (FACEBOOK EMBRAPA, janeiro/2020).

Apesar de muitos dos comentários evidenciarem os indicadores de qualidade de relacionamento proposto por Ferrari (2016) e das organizações serem atuantes nas mídias digitais que possuem perfil, consideramos que as organizações de pesquisa agropecuária do Mercosul utilizam essas mídias como veículos de informação, seja para divulgar as tecnologias que preconizam ou apresentar suas

ações. No entanto, não exploram o potencial das redes - em especial Facebook, Instagram e Twitter - que permitem grande interação, para estabelecer relacionamento com seus públicos. Isto fica mais evidente pelas diversas perguntas sem respostas das organizações ou mesmo pela forma como o conteúdo é abordado, sem o intuito de engajar o público, mas sim de informar.

Foram poucas as postagens, por exemplo, em que as organizações incentivam o público à interação por meio de perguntas ou com pedidos para curtir, comentar ou compartilhar o conteúdo, estratégia usual em conteúdo de mídias digitais. Também não identificamos publicações no formato de “conversa”, ou seja, que busque falar com o interlocutor e não de si, de suas ações ou pesquisas. Ainda foram poucas as postagens em que o público e/ou o elemento humano foram protagonistas do conteúdo, seja por meio de depoimentos ou como casos de sucesso. Portanto, a comunicação da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA nas mídias sociais assume um aspecto mais difusionista.

Mesmo assim, especialmente no Facebook e no Instagram, os públicos das instituições demonstram ser participativos, o que para as organizações é uma oportunidade para construir relações, desde que estejam atentas e abertas às reações dos públicos. É válido ressaltar ainda as diversas conversas entre os usuários por meio dos comentários, reforçando que a comunicação organizacional não ocorre somente entre a organização e seus públicos, mas também em uma perspectiva de múltiplas interações, não sendo possível o seu controle absoluto. Estas interações materializam a “conversação em rede” (RECUERO, 2012) e comprovam que as mídias sociais evoluíram para importantes “espaços conversacionais”, onde as práticas socioculturais começam a acontecer (RECUERO, 2012).

Por fim, consideramos que, no que tange à atuação das instituições públicas de pesquisa agropecuária nas mídias sociais, a comunicação praticada possui caráter mais informacional e promocional, indícios já percebidos na análise dos planos estratégicos das organizações. No entanto, as significativas participações dos públicos com comentários, curtidas e compartilhamentos dos conteúdos e, principalmente, as interações e compartilhamento de sentido entre os usuários e mesmo do público com as organizações (principalmente nas mídias da EMBRAPA e INTA), demonstram o potencial que as mídias sociais possuem para fazer emergir o paradigma relacional da comunicação (FRANÇA, 2002 e LIMA, 2008). A expressiva quantidade de comentários, com conteúdo significativo produzido pelos interlocutores,

ainda válida a força do outro na relação comunicativa (LIMA, 2008). Portanto, é claro que, além do intuito de informar, as organizações também pretendem que seu público se sinta motivado a agir e se aproprie do conteúdo. Ou seja, quando se trata da divulgação de tecnologias que podem ser aplicadas a campo, que coloquem em prática; no caso da divulgação de um evento, que participem; de uma publicação técnica, que leiam.

Conforme análise dos instrumentos das organizações, os eventos também se configuram em uma prática com potencial para emergir o paradigma relacional da comunicação, uma vez que proporciona interação face a face e intercâmbio de informações imediato. Por isso, a seguir apresentamos algumas reflexões sobre os relacionamentos construídos por meio da interação face a face.

7 RELACIONAMENTO POR MEIO DA INTERAÇÃO FACE A FACE

A comunicação face a face é uma das formas que a organização possui para promover relacionamento com seus diferentes públicos. Conforme a identificação dos instrumentos de comunicação da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA e o posicionamento na matriz conceitual proposta (quadro 7), uma das estratégias que as organizações lançam mão para promover a interação face a face é a realização de diferentes tipos de eventos. Assim, com a proposta de buscar compreender como ocorrem estas interações nas instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, neste capítulo apresentamos os tipos de eventos realizados pelas organizações entre janeiro e março de 2020 e a análise de conteúdo de matérias publicadas em seus sites que indicassem o estabelecimento de uma interação face a face. Diferente da análise das mídias sociais e, respeitando as orientações do “Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS”, o estudo não analisa a interação em si entre instituição e público, mas sim o que as organizações dão visibilidade por meio de agendas e notícias publicadas em seus sites. Mesmo sendo uma fragilidade da pesquisa, optamos por realizar a análise para compreender de forma mais holística como as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul acionam seus instrumentos de comunicação para estreitar as relações com seus públicos.

Silva (2005) lista a existência de 65 diferentes tipos de eventos e os entende como agentes transformadores da sociedade. Realmente, são inúmeros os eventos promovidos pelo setor agropecuário, de diversos tipos, organizados por diferentes

instituições e voltados para temáticas variadas. Rodrigues (2018, p. 374) considera que “é difícil encontrar no Brasil uma atividade com tantos encontros, seminários, congressos, tantas feiras e exposições [...] Tanto dia de campo. Tanto folder, tanta premiação. Tantas festas”. De acordo com a 7ª Pesquisa de Hábitos do Produtor Rural, realizada em 2017 pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA), entre os eventos que os agricultores consideram mais importantes para se manterem informados estão os dias de campo, as feiras/exposições e palestras. Para os pecuaristas, após os dias de campo estão os leilões, seguidos por feiras/ exposições (VILARDO e MÜLLER, 2020).

A EMBRAPA, o INTA, o IPTA e o INIA realizam e participam de eventos agropecuários como estratégia de comunicação e de transferência de tecnologia, conforme preconizado em um dos pilares que sustenta o Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul - PROCISUR. Para conhecer os tipos de eventos que organizam foi realizado um levantamento por meio de acesso ao site das organizações, utilizando o sistema de busca ou agenda disponível para encontrar os eventos realizados no primeiro trimestre de 2020, compreendendo o período entre 01 de janeiro e 31 de março. Por meio de uma planilha (quadro 16), foi realizada a análise comparativa para apresentação dos resultados, com o quantitativo dos eventos conforme os tipos promovidos pelas organizações. Com isso, foi possível visualizar as semelhanças e diferenças entre os eventos realizados pelas instituições de pesquisa agropecuária. Encontrou-se um total de 194 eventos cadastrados no primeiro trimestre de 2020, sendo 58 da EMBRAPA, 119 do INTA e 17 do INIA. O IPTA não publicou sua agenda de eventos no site em 2020, constando somente o relatório parcial de 2019 das capacitações que realizaram (15 no ano). No entanto, em seu site, o IPTA informa que para transferência de suas tecnologias realiza os seguintes tipos de eventos: dias de campo, exposições, cursos e capacitações, congressos e seminários.

Na área destinada a eventos, em seu site, a EMBRAPA lista 31 diferentes tipos de eventos, no entanto, no período de estudo, realizou 10 tipos: comemoração, conferência, curso, dia de campo, encontro, feira e exposição, palestra, seminário, visita e workshop. Entre estes, destacam-se a organização de cursos e dias de campo. O INTA, também na área destinada a agenda de eventos em seu site, lista 13 tipos de eventos, tendo trabalhado com nove perfis: colóquio, concurso, curso, dia de campo, encontro, feira e exposição, lançamento, oficina, reunião e seminário. Os

principais eventos organizados pelo Instituto foram: oficinas, dias de campo, curso, feira e exposições. Por fim, o INIA disponibiliza sua agenda de eventos por meio do calendário de suas ações publicadas em seu site. Com base nesta programação, encontramos seis tipos de eventos, sendo estes cursos, dia de campo, feira e exposição, lançamento, reunião e visita. Dia de campo foi o principal evento realizado pelo INIA entre janeiro e março de 2020. Apesar de não realizar tantos eventos quanto a EMBRAPA e o INTA, a quantidade também é relevante, levando em consideração a estrutura da organização e, conforme já constatado na análise das mídias sociais, a atuação mais “restrita” do Instituto em termos de práticas comunicacionais. No quadro 16 a seguir, apresentamos o quantitativo de eventos realizados pelas organizações conforme o tipo:

Quadro 16: tipos de eventos realizados pelas instituições

TIPOS DE EVENTOS	EMBRAPA	INTA	INIA	IPTA
Colóquio	0	2	0	não divulgou agenda de 2020
Comemoração	1	0	0	
Concurso	0	2	0	
Conferência	1	0	0	
Curso	19	18	1	
Dia de Campo	15	31	11	
Encontro	8	0	0	
Feira e exposição	5	21	2	
Lançamento	0	2	1	
Oficina	0	39	0	
Palestra	4	0	0	
Reunião	0	3	1	
Seminário	2	1	0	
Visita	1	0	1	
Workshop	2	0	0	
TOTAL	58	119	17	

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Dia de campo é o principal evento organizado pelas instituições, o que demonstra a importância que conferem em apresentar suas soluções tecnológicas direto a campo, seja em áreas experimentais, demonstrativas ou em vitrines tecnológicas. A realização deste tipo de evento reforça a importância da demonstração prática de tecnologias. É válido ressaltar que, de acordo com a 7ª Pesquisa de Hábitos do Produtor Rural, dia de campo é o evento que o produtor

considera mais importante para se manter informado no setor agropecuário. Cursos e oficinas também são bastante trabalhados pela EMBRAPA e pelo INTA, estes tipos de evento buscam capacitar os participantes para um determinado fim, o que mostra a importância que ambas as instituições conferem ao aprendizado de técnicos e produtores nas tecnologias desenvolvidas ou preconizadas pelas organizações.

Ainda é válido destacar que as feiras agropecuárias frequentemente recebem visitantes de diversos países que buscam novos conhecimentos, fazer negócios, promover relacionamento. Também recebem multinacionais de grande porte que apresentam seus produtos e serviços para os visitantes, sendo esta uma característica deste tipo de promoção. Estes pontos demonstram a importância das feiras e exposições para o setor agropecuário, que “possuem como característica um perfil ao mesmo tempo regional em termos de organização, mas transnacional/internacional em termos de prospecção de públicos e participação de empresas” (VILARDO e MÜLLER, 2020, p. 35). Por fim, um evento quando bem realizado é um instrumento estratégico de comunicação:

Por meio da realização de eventos, as instituições públicas de pesquisa agropecuária se conectam com o setor produtivo, promovem a integração e relacionamento entre os seus diversos atores, discutem sobre ciência, tecnologia e mercado agropecuário e orientam, capacitam e treinam técnicos e produtores no uso de tecnologias sustentáveis preconizadas pelas Instituições (VILARDO e MÜLLER, 2020, p. 35).

Apesar de serem instituições de pesquisa, a maioria dos eventos realizados pelas organizações possuem objetivos voltados para a transferência de tecnologia para técnicos e produtores, que têm como característica uma interação e aproximação maior com o participante, voltados para capacitação e/ou demonstração prática de tecnologia. Ainda é válido destacar que o INTA possui em sua missão a extensão agropecuária, fato que justifica a quantidade relevante de eventos realizados pelo Instituto. O número expressivo de eventos organizados em três meses, considerando ainda o cancelamento ou mudança para modalidade virtual de alguns por conta da pandemia ocasionada pelo novo Coronavírus (não contabilizados no estudo), evidencia o caráter estratégico conferido pelo setor agropecuário a este instrumento que promove a interação face a face.

Para complementar a pesquisa e compreender ainda mais as práticas de comunicação da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, buscamos por matérias publicadas

nos sites das instituições que indiquem a promoção de interação face a face, para nos aproximar de uma perspectiva relacional. Com isso, seguindo os procedimentos metodológicos definidos, selecionamos o máximo de 10 matérias por mês de cada organização, considerando os meses de janeiro, fevereiro e março, período definido para a coleta do material de análise. Com estes critérios, chegamos ao quadro 17 que indica a quantidade de matérias que foram analisadas:

Quadro 17: quantitativos matérias

	EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA
TOTAL DE MATÉRIAS	480	21	10	6
MATÉRIAS QUE INDICAM INTERAÇÃO FACE A FACE	186	3	5	1
MATÉRIAS SELECIONADAS	30	3	5	1

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Com a análise destas matérias, buscamos ter mais entendimento da dinâmica de interações face a face praticada pelas organizações. Para tanto, foram analisadas 39 notícias, de um total de 195 em que visualizamos a interação presencial e de 517 do total de matérias publicadas nos sites da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA. Talvez pelo tamanho do país, em comparação aos outros analisados, estrutura da própria organização e estratégia comunicacional, a EMBRAPA apresenta um quantitativo de matérias muito superior ao das demais instituições pesquisadas. A seguir, apresentamos o título das matérias selecionadas para análise:

Quadro 18: título das matérias

EMBRAPA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Curso aborda ecofisiologia aplicada aos Sistemas Agroflorestais no Pará 2. Controle biológico de pragas é tema de curso 3. Em visita ao Brasil, americanos conhecem tecnologias da agricultura tropical 4. Curso sobre cultura lean-startup será oferecido na Embrapa 5. Embrapa participa de congresso de gestores municipais em AL 6. Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) será tema de capacitação na Escola Família Agrícola do Pacuí, no Amapá 7. 26ª Jornada de Herbologia tem início com campeonato para estudantes 8. Tecnologias da Embrapa presentes no Showtec 2020 9. Embrapa Roraima recebe visita do Governador do Estado 10. Relações entre uso da terra e qualidade da água será tema de palestra no VI Simpósio de Produção Animal e Recursos Hídricos 11. Coopavel e Embrapa promovem workshop para jornalistas sobre relevância do solo

<ol style="list-style-type: none"> 12. Embrapa enfatiza necessidade de diversificação de culturas para melhoria da qualidade do solo 13. Degustação diária de salada e caldo de feijão na Casa da Embrapa no Show Rural Coopavel 14. Maiores especialistas em açaí do Brasil ensinam manejo e recuperação de açaizais nativos a produtores e técnicos maranhenses 15. Campo Grande sediará em junho o II Congresso Mundial de ILPF 16. Inscreva-se para as oficinas da Fazendinha Agroecológica 17. Embrapa Hortaliças realiza o evento “Grão-de-bico no Parque” 18. Elaboração de Vinhos forma mais duas turmas em Bento Gonçalves 19. Lançamentos no Show Rural chamam atenção do público 20. Farinha de Copioba é foco de visita de italianos do Slow Food 21. Avanços no controle de doenças da bananeira é tema de palestra aberta na Embrapa Amapá 22. Amendoim e gergelim da Embrapa estarão presentes na ANUFOOD Brazil 23. Cientistas brasileiros e europeus debatem o uso sustentável e conservação da biodiversidade 24. Visitas as propriedades e reuniões técnicas do Balde Cheio seguem em Alegrete/RS 25. Embrapa participa do primeiro Festival do Suco de Uva da Serra Gaúcha 26. Experiências agroecológicas foram apresentadas em audiência em Vinhedo por pesquisador da Embrapa 27. Semana de Campo reúne produtores de Feijão e Milho em Ponta Grossa 28. Agricultores apresentarão experiências no cultivo de banana em Dia de Campo no Amapá 29. Produtores conhecem gliricídia como fonte de nitrogênio para citros orgânico 30. Pesquisadores articulam criação de rede de colaboradores para o projeto Monitora Oeste
INTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cafiero e Bastera empossam a primeira mulher a presidir o INTA 2. Argentina e Brasil concordam com uma agenda comum para o desenvolvimento agroindustrial 3. Susana Mirassou participa de "Mulheres Argentinas no governo"
IPTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Giro técnico de Santa Cruz-Bolívia 2. Sésamo em Choré via ABC Rural 3. Como parte do #ParaguaiSemDengue os funcionários do IPTA se somam à campanha ambiental de combate à dengue 4. Dia do Campo de Soja e Feijão 5. Segunda edição do reconhecimento do IPTA a 12 Mulheres Exemplares "Kuña Techapyr" para o Sistema de Inovação Agrícola do Paraguai
INIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo embaixador dos EUA Kenneth S. George visita INIA La Estanzuela

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020)

Seguindo as fases da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), já explicadas no capítulo 5, inicialmente o material foi extraído da sessão de notícias dos sites das instituições. Após realizar uma busca por matérias em cada mês do período da pesquisa, quantificamos o total de notícias publicadas pela EMBRAPA, INTA, IPTA e

INIA e verificamos as primeiras notícias (ordenadas por data) que indicassem a efetivação de uma interação face a face. As matérias foram extraídas entre março e abril de 2020. Na fase de pré-análise, realizamos uma primeira leitura das notícias selecionadas para iniciar uma apropriação dos conteúdos e formular nossas impressões iniciais. Após leituras, na fase de exploração do material, realizamos alguns recortes de fragmentos das notícias que consideramos que poderiam auxiliar na categorização do conteúdo. Também atentamos aos diversos públicos acionados, nas estratégias organizacionais promovidas para a comunicação face a face e nos objetivos desta interação. Por fim, para interpretação e análise, os fragmentos de texto selecionados foram agrupados conforme núcleo de sentido, destacado em negrito, e os resultados foram organizados em quadro, conforme a categorização do conteúdo. Por meio dos fragmentos das notícias, que destacam a interação face a face, que chegamos às categorias e subcategorias, conforme quadro 19 a seguir:

Quadro 19: análise conteúdo matérias

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EMRBAPA	INTA	IPTA	INIA
ESTRATÉGIA	Visita	6	0	1	1
	Dia de Campo	5	0	2	0
	Capacitação	9	0	0	0
	Solenidade	3	1	1	0
	Reunião	4	3	0	0
	Feira	4	0	0	0
	Apresentação técnica	8	0	0	0
	Outros	5	0	2	0
PÚBLICO	Representantes oficiais	7	3	1	1
	Profissionais do agro	18	0	2	0
	Academia e pesquisa	8	0	1	0
	Sociedade	4	0	0	0
	Públicos específicos	3	1	1	0
OBJETIVO	Parceria	3	1	0	1
	Divulgação e transferência de tecnologia	14	0	1	0
	Relacionamento e promoção institucional	7	0	1	2
	Capacitação	7	0	0	0
	Debate e intercâmbio de conhecimentos	5	1	0	0

Fonte: elaborado por Andrea Vilardo (2020).

O conteúdo foi categorizado conforme núcleo de sentido acionado pelos fragmentos de texto. Com isso, o quantitativo da categorização não corresponde ao número de matérias analisadas, uma vez que uma notícia e ou mesmo uma sentença,

podem acionar mais de um núcleo de sentido. Para que o leitor possa compreender melhor como chegamos ao quadro 19, destacamos os fragmentos¹⁵ agrupados conforme as subcategorias:

ESTRATÉGIA¹⁶

- **Visita** - nesta subcategoria encontram-se os fragmentos de texto que demonstram a efetivação de visitas que as instituições receberam em suas estruturas ou realizaram fora de suas dependências:

[...] o novo embaixador dos EUA no Uruguai, Sr. Kenneth S. George, **visitou a estação experimental** INIA la Estanzuela [...] (INIA, 2020).

Além da parte teórica, foi **realizada visita técnica** em Unidades de Referência Tecnológica (URT) em sistemas agroflorestais (EMBRAPA, 2020).

Um grupo [...] **visitou** a Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos-SP) [...] (EMBRAPA, 2020).

À tarde, a Jornada de Herbologia contou com a presença de 60 participantes, **que visitaram as áreas experimentais de arroz e os trabalhos de pesquisa** (EMBRAPA, 2020).

A Embrapa Roraima recebeu na tarde de quarta-feira, 08 de janeiro, o Governador do Estado de Roraima, Antônio Denarium. **A visita ao centro** de pesquisa [...] (EMBRAPA, 2020).

Técnicos do IPTA Paraguai e INBIO - Instituto de Biotecnologia Agrícola **fizeram um tour técnico** por Santa Cruz-Bolívia. Na ocasião, foi possível observar os avanços nos ensaios de tempo e densidade de semeadura, realizados nos campos experimentais (IPTA, 2020).

Ao mesmo tempo, **foram visitadas parcelas** de produção comercial e semi-comercial (IPTA, 2020).

Em Alegrete, município do Rio Grande do Sul, o projeto retornou no segundo semestre do ano passado e está em pleno funcionamento, onde **estão ocorrendo as visitas mensais nas propriedades assistidas** pelo técnico (EMBRAPA, 2020).

¹⁵ Optamos por apresentar os fragmentos de textos com recuo de quatro centímetros de margem, mesmo quando apresentam menos de três linhas para dar destaque ao material analisado.

¹⁶ Conforme já posicionado na página 52, consideramos o termo estratégia como a escolha de alternativas para orientar ações de forma articulada, sendo as subcategorias elencadas, exemplos de alternativas.

- **Dia de Campo** - destacamos nesta subcategoria os fragmentos de texto que apontam a realização de eventos demonstrativos direto a campo, que recebam ou não essa denominação:

Com a presença de mais de 220 pessoas, **foi realizado o dia de campo** chamado "Sistema de Produção Familiar associado ao cultivo de gergelim" [...] (IPTA, 2020).

[...] **dia de campo sobre manejo de açaizais** nativos em Amapá do Maranhão [...]. A URT foi instalada há um ano pela Embrapa Cocais e parceiros com recursos do Fundo Amazônia na região tradicional em produção de açaí. (EMBRAPA, 2020).

Para o **Dia de Campo da Fazendinha Agroecológica da Embrapa Arroz e Feijão**, em Santo Antônio de Goiás (GO), em 14 de fevereiro (EMBRAPA, 2020).

No Centro de Pesquisa IPTA em Capitão Miranda-Dpto. Itapúa, foi realizado o "**Dia de Campo da soja e feijão**", atividade que ocorre anualmente (IPTA, 2020).

Neste sentido, vereadores e munícipes interessados nestas questões já participaram de **dia de Campo sobre SAFs biodiversos** realizado na Embrapa Meio Ambiente [...] (EMBRAPA, 2020).

Produtores e profissionais das cadeias produtivas do milho e feijão participam, de 3 a 6 de março, da **21ª Semana de Campo**, na Fundação ABC, em Ponta Grossa (PR) (EMBRAPA, 2020).

O **Dia de Campo é realizado** por meio do Projeto TecFruti [...], liderado pela Embrapa Roraima e atividades em vários estados da Amazônia Legal (EMBRAPA, 2020).

- **Capacitação** – optamos por agrupar em uma única subcategoria os fragmentos de texto que indiquem a realização de um evento que pressupõe uma capacitação como cursos, oficinas, treinamento e workshops:

A parceria entre Embrapa Florestas, Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (IDEFLOR-bio), Emater e Secretaria Municipal de Agricultura de Tomé-Açu, no Pará, possibilitou a **realização do curso de Ecofisiologia** aplicada aos Sistemas Agroflorestais [...] (EMBRAPA, 2020).

Esse é o foco de um **dos eventos destinados à capacitação** pela Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia [...] O **curso** ocorrerá entre os dias 3 e 14 de fevereiro de 2020 [...] (EMBRAPA, 2020).

O **treinamento**, repleto de debates, análise e cases – em cultura *lean-startup* de inovação será oferecido pela Asta Consultoria e Embrapa Meio Ambiente (Jaguariúna, SP) [...] (EMBRAPA, 2020).

A Embrapa, a Escola Família Agrícola do Pacuí e o Instituto Estadual de Desenvolvimento Rural do Amapá (Rurap) realizarão neste ano de 2020 **uma capacitação sobre Serviços Ambientais** [...] (EMBRAPA, 2020).

A Embrapa Soja e a cooperativa Coopavel promovem o **Workshop para Jornalistas: Soja no contexto da Sustentabilidade** (EMBRAPA, 2020).

a organização do evento preparou **três oficinas**, cujas inscrições são gratuitas e abertas à participação de interessados (EMBRAPA, 2020).

Entre os dias 28 e 31 de janeiro 65 pessoas participaram do **Curso Básico de Elaboração de Vinhos**, divididas em duas turmas (EMBRAPA, 2020).

No dia 16 de janeiro foi feito um **treinamento com os técnicos locais** que fazem parte do programa MAIS LEITE Alegrete (EMBRAPA, 2020).

A **oficina de apresentação**, promovida pela Embrapa Tabuleiros Costeiros (Aracaju, SE), aconteceu na terça (3) no Campo Experimental de Umbaúba, no Sul Sergipano (EMBRAPA, 2020).

- **Solenidade** – nesta subcategoria encontram-se os fragmentos que indicam a realização de alguma cerimônia solene, tais como homenagens, lançamentos etc.:

Durante o **evento**, também acontece o **lançamento de três novas cultivares** de soja desenvolvidas pela Embrapa Soja (Londrina/PR), em parceria com a Fundação Meridional (EMBRAPA, 2020).

Em **ato realizado** hoje na Estação Experimental Agrícola do INTA na AMBA, o chefe do Gabinete de Ministros da Nação [...] **empossou no cargo** do INTA, Susana Mirassou, a primeira mulher a presidir o instituto [...] (INTA, 2020).

O Congresso Mundial sobre Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta também marcará a **entrega do Prêmio Rede ILPF de Jornalismo** (EMBRAPA, 2020).

A **solenidade de lançamento de tecnologias** da Embrapa realizada no dia 04 de fevereiro na Vitrine de Tecnologias da Embrapa, no Show Rural (EMBRAPA, 2020).

Segunda edição **de reconhecimento do IPTA a 12 Mulheres** "Kuña Techapyr", em comemoração ao Dia da Mulher paraguaia e o Dia Internacional da Mulher (IPTA, 2020).

- **Reunião** – entendida como o encontro entre pessoas para conversar e discutir sobre algum tema, os fragmentos agrupados nesta categoria apontam para este fim:

O pesquisador Sérgio Gomes Tôsto da Embrapa Territorial (Campinas, SP), líder do Projeto ASEAM, esteve no Amapá **cumprindo agenda de reuniões** [...] (EMBRAPA, 2020).

No espaço “Mini-auditório Embrapa”, em ambiente climatizado, serão realizados palestras e **reuniões técnicas** [...] (EMBRAPA, 2020).

destacou os resultados da missão conjunta do INTA e Senasa no Brasil para definir uma agenda de trabalho comum, **durante uma reunião com os chefes** das duas organizações, Susana Mirassou e Carlos Paz. (INTA, 2020).

a missão mencionada começou a ser coordenada durante **o encontro que Bastera e a ministra da Agricultura** do Brasil, Tereza Cristina, compartilharam durante a Semana Verde de Berlim (Alemanha) (INTA, 2020).

O titular do INTA participou da **reunião organizada pelo Sindicato** Geral da Nação (INTA, 2020).

Na **reunião técnica foram alinhadas as ações** com cada propriedade assistida, **sendo tratados temas avaliados como importantes** a serem trabalhados neste período (EMBRAPA, 2020).

Os **pesquisadores** Julio Bogiani e André Furtado **estiveram na cidade** baiana de Luís Eduardo Magalhães, entre os dias 4 e 6 de fevereiro, **para discutir com lideranças locais** a estruturação de uma rede de colaboradores [...] (EMBRAPA, 2020).

- **Feira** – junção de expositores para apresentação de seus produtos e serviços, nesta subcategoria agrupamos os fragmentos de texto que indicam este sentido e/ou o nome do evento:

A Embrapa estará presente no Showtec, que acontece de 22 a 24 de janeiro de 2020, em Maracaju (MS). (EMBRAPA, 2020).

a Embrapa irá promover demonstrações de boas práticas agrícolas para manutenção e recuperação da qualidade do solo na **Vitrine de Tecnologias da Embrapa no Show Rural Coopavel**, evento que será realizado de 2 a 7 de fevereiro, em Cascavel (PR) (EMBRAPA, 2020).

Quatro variedades de amendoim e três de gergelim desenvolvidas pela Embrapa estarão presentes na **ANUFOOD Brazil, maior feira de alimentos e bebidas do país**, que será realizada de 9 a 11 de março, em São Paulo (EMBRAPA, 2020).

Na Via del Vino, principal rua do centro, a tarde de sol atraiu muitas pessoas que circularam entre as atrações do **1º Festival Municipal do Suco de Uva** (EMBRAPA, 2020).

- **Apresentação técnica** – nesta subcategoria agrupamos os fragmentos de texto que apontam para a apresentação de um tema a determinado público, tais como palestra, congresso, seminário, simpósio etc.:

“A agricultura de Alagoas e a atuação da Embrapa Alimentos e Territórios no Estado” foi o título da **palestra proferida** no último dia 13 [...] (EMBRAPA, 2020).

No espaço “Mini-auditório Embrapa”, em ambiente climatizado, serão **realizados palestras** e reuniões técnicas [...] (EMBRAPA, 2020).

O **VI Simpósio de Produção Animal e Recursos Hídricos (SPARH)**, único evento no País e um dos poucos do mundo com essa temática [...] (EMBRAPA, 2020).

A **palestra sobre o tema** “uso da terra e suas relações com a qualidade da água” será proferida pelo pesquisador da Embrapa Meio Ambiente (EMBRAPA, 2020).

No dia 12, no Centro de Referência Educacional Professora Maria Valdionice Pereira da Silva em Carutapera-MA, das 8h às 17h, **será realizado seminário técnico** sobre potencial do açaí na região do Gurupi-MA (EMBRAPA, 2020).

já podem submeter seus trabalhos para o **II Congresso Mundial** sobre Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta. O evento será realizado de 22 a 25 de junho de 2020 [...] (EMBRAPA, 2020).

As ameaças fitossanitárias à bananicultura brasileira, um desafio para pesquisadores, agentes de defesa agropecuária e produtores, é o foco **principal da palestra** do fitopatologista Wilson da Silva Moraes (EMBRAPA, 2020).

contribuindo para a melhoria da vida das populações rural e urbana, foram alguns dos pontos destacados na abertura do **Seminário Internacional – A experiência europeia e brasileira na promoção do uso e conservação da Biodiversidade**, aberto da manhã desta segunda (EMBRAPA, 2020).

- **Outros** - fragmentos de textos que destacam a realização de eventos específicos que não se enquadram nas demais subcategorias, mas indicam interação face a face:

Iniciou-se nesta segunda-feira (13), na Estação Experimental Terras Baixas (ETB) da Embrapa Clima Temperado (Pelotas, RS), a **26ª Jornada de Herbologia do Rio Grande do Sul** [...] (EMBRAPA, 2020).

Após o fim do dia foi **realizado um grande almoço**, autoridades do Presidente da Prefeitura de São Pedro e do Intendente Municipal de Choré participaram (IPTA, 2020).

Para que o público experimente o sabor diferenciado dessa variedade, a **Embrapa promoverá** diariamente, às 11h, na Casa da Embrapa, **degustação de salada e de caldo de feijão** (EMBRAPA, 2020).

Em alusão ao Dia Mundial dos Pulses, a Embrapa Hortaliças realiza em 8 de fevereiro o **evento “Grão-de-Bico no Parque”**, que ocorrerá no Parque da Cidade, em Brasília (DF) (EMBRAPA, 2020).

O pesquisador da Embrapa Meio Ambiente (Jaguariúna, SP) Joel Queiroga **participou de Audiência Pública na Câmara de Vinhedo**, SP, com o tema Desenvolvimento Rural Sustentável e Políticas de Fomento à Agricultura (EMBRAPA, 2020).

PÚBLICO

- **Representantes oficiais** – nesta subcategoria elencamos exemplos de fragmentos que indicam a relação de representantes de instituições públicas e privadas ou de instâncias governamentais, como secretários, governador, entre outros:

Santiago falou para uma plateia seleta com a presença de, pelo menos, **seis secretários municipais de Agricultura** (EMBRAPA, 2020).

A Embrapa Roraima recebeu na tarde de quarta-feira, 08 de janeiro, o **Governador do Estado de Roraima**, Antônio Denarium (EMBRAPA, 2020).

cumprindo agenda de reuniões com o **diretor-presidente** do Rurap, Hélio Dantas; com a equipe da Embrapa Amapá, pesquisador Nagib Melém e analista Jackson de Araújo dos Santos; e com o **diretor** da Escola Família Agrícola do Pacuí, Alessandro Rigamonti Júnior (EMBRAPA, 2020).

Após o fim do dia foi realizado um grande almoço, autoridades como o **Prefeito de São Pedro** e do **Superintendente Municipal** de Choré participaram (IPTA, 2020).

o **novo embaixador dos EUA** no Uruguai, Sr. Kenneth S. George, visitou a estação experimental INIA la Estanzuela (INIA, 2020).

Em ato realizado hoje na Estação Experimental Agrícola do INTA na AMBA, o **chefe do Gabinete de Ministros da Nação**, Santiago Cafiero, juntamente com o **Ministro da Agricultura, Pecuária e Pesca**, Luis Basterra, empossaram no cargo do INTA, Susana Mirassou, a primeira mulher a presidir o instituto (INTA, 2020).

O **Ministro da Agricultura, Pecuária e Pesca da Nação**, Luis Basterra, destacou os resultados da missão conjunta do INTA e Senasa no Brasil (INTA, 2020).

O evento contou com a presença da **vice-chefe de gabinete**, Cecilia Todesca Bocco e dos **prefeitos** de Ituzaingó, Alberto Descalzo e Hurlingham, Juan Zabaleta (INTA, 2020).

A solenidade de lançamento de tecnologias da Embrapa [...] contou com a participação do diretor de Inovação e Tecnologia da Embrapa, Cleber Soares; do **secretário de Agricultura do Paraná** Norberto Ortigara, do **presidente da Coopavel** Dilvo Grolí; do chefe-geral da Embrapa Soja, José Renato Bouças Farias; do chefe-geral da Embrapa Mandioca e Fruticultura Alberto Duarte Vilarinhos, do **presidente** da Fundação Meridional Josef Phan, entre outras **autoridades** e parceiros (EMBRAPA, 2020).

Para o **secretário de Desenvolvimento da Agricultura de Bento Gonçalves**, Dorval Brandelli, o suco de uva é uma bebida autêntica do Brasil [...] Opinião semelhante tem um dos idealizadores do evento, o **vereador** Edson Biasi [...] (EMBRAPA, 2020).

Também participaram o engenheiro agrônomo José Augusto Maiorano, da **Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável do Estado de São Paulo**, falando sobre desenvolvimento rural sustentável o seu impacto no município, a **secretária de Meio Ambiente e Agricultura** de Itatiba,

Dorothea Monteiro, que ressaltou a importância de legislação e políticas públicas [...], José Carlos Maziero, **representante da Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura** da Prefeitura de Itatiba [...] (EMBRAPA, 2020).

Os pesquisadores Julio Bogiani e André Furtado estiveram na cidade baiana de Luís Eduardo Magalhães, entre os dias 4 e 6 de fevereiro, para discutir com **lideranças locais** a estruturação de uma rede de colaboradores [...] (EMBRAPA, 2020).

- **Profissionais do agro** – agrupamos nesta subcategoria fragmentos que apontam para profissionais que atuam no setor agropecuário, independente do ramo, como agricultores familiares, produtor rural, extensionistas, técnicos, agrônomos e outras profissões afins com os quais as empresas de pesquisa se relacionam:

O curso foi destinado a 40 **técnicos do IDEFLOR** e Emater [...] (EMBRAPA, 2020).

com maior procura por estudantes de pós-graduação, **profissionais das áreas de biologia, agronomia e campos a fins** e que ocorrerá em fevereiro de 2020: o 23º curso de controle biológico. (EMBRAPA, 2020).

uma capacitação sobre Serviços Ambientais dirigida a estudantes do curso Técnico em Agropecuária e a um **grupo de extensionistas rurais** do Amapá. (EMBRAPA, 2020).

Nessa edição **produtores, empreendedores rurais, agentes da assistência técnica**, acadêmicos, entre outros participantes, poderão conhecer resultados de pesquisas desenvolvidas pela instituição (EMBRAPA, 2020).

É uma oportunidade para **profissionais agropecuários, produtores, extensionistas**, pesquisadores e estudantes (EMBRAPA, 2020).

Sempre buscando oferecer as melhores alternativas aos **produtores familiares** (EMBRAPA, 2020).

foram visitadas parcelas de produção comercial e semi-comercial das variedades SOJAPAR R24 e SOJAPAR R75, realizadas em campos de **produtores** (IPTA, 2020).

A ideia é **mostrar aos visitantes do evento** a vantagem de se ter um sistema radicular abundante e extenso, enfatizando o potencial de produção de raiz (EMBRAPA, 2020).

Espera-se cerca de **150 agricultores familiares e técnicos** participem de cada um dos eventos (EMBRAPA, 2020).

Pesquisadores, professores universitários, estudantes e **técnicos** já podem submeter seus trabalhos para o **II Congresso Mundial sobre Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta** (EMBRAPA, 2020).

o "Dia de Campo da Soja e feijão", atividade que ocorre anualmente, voltada para **produtores, estudantes e técnicos da área** (IPTA, 2020).

O evento é realizado pela Embrapa, [...] com o objetivo de oportunizar às instituições e **técnicos do Amapá** a atualização de conhecimentos [...] para auxiliar os **produtores locais** a conviverem, sobretudo, com a Sigatoka-negra (EMBRAPA, 2020).

Avanços como o intercâmbio de conhecimento entre **cientistas brasileiros** e **agricultores familiares** no âmbito do Projeto Bem Diverso [...] (EMBRAPA, 2020).

os produtores que estão participando do Balde Cheio mostram interesse em receber o treinamento pelo projeto (EMBRAPA, 2020).

No dia 16 de janeiro foi feito um treinamento com os **técnicos locais** que fazem parte do programa MAIS LEITE Alegrete (EMBRAPA, 2020).

Produtores e profissionais das cadeias produtivas do milho e feijão participam, de 3 a 6 de março, da 21ª Semana de Campo (EMBRAPA, 2020).

Produtores de base familiar dos municípios de Pedra Branca do Amapari, Porto Grande e Serra do Navio, estão sendo mobilizados para participarem do Dia de Campo (EMBRAPA, 2020).

contou com a participação de **agentes multiplicadores e integrantes da Cooperativa Agropecuária** do Litoral Norte da Bahia (Coopealnor), sediada em Rio Real (BA) (EMBRAPA, 2020).

Agricultores do Nordeste da Bahia e Sul de Sergipe, um dos principais polos produtivos de citros do Brasil, conheceram de perto soluções tecnológicas (EMBRAPA, 2020).

estes profissionais atuam há anos na região e possuem um grande número de contatos de **produtores rurais que trabalham no campo com as culturas soja e algodão**. A ideia, ele explica, é que essas lideranças divulguem a proposta do projeto junto a **agricultores do oeste baiano** e sensibilizem pessoas chaves deste público a formarem a rede de colaboradores do projeto Monitora Oeste (EMBRAPA, 2020).

- **Academia e pesquisa:** nesta categoria elencamos fragmentos de texto que indiquem a participação de públicos originários da academia e da pesquisa, como estudantes, professores e pesquisadores (alguns trechos desta categoria se repetem em outras, mas entendemos a importância em destacar estudantes e profissionais deste segmento):

No dia 3 de fevereiro, o pesquisador Joselito Motta acompanhou um **grupo com 17 jovens estudantes de Ciências Gastronômicas da Universidade da Ciência da Gastronomia** (Unisg), localizada em Pollenzo, na Itália, em visita à Embrapa Mandioca e Fruticultura (EMBRAPA, 2020).

com maior procura por **estudantes de pós-graduação**, profissionais das áreas de biologia, agronomia e campos a fins e que ocorrerá em fevereiro de 2020: o 23º curso de controle biológico (EMBRAPA, 2020).

De acordo com o **professor Terry Joe Gentry**, esta foi a quarta vez que ele trouxe **estudantes de graduação** à Embrapa Pecuária Sudeste (EMBRAPA, 2020).

uma capacitação sobre Serviços Ambientais dirigida a **estudantes do curso Técnico em Agropecuária** e a um grupo de extensionistas rurais do Amapá. (EMBRAPA, 2020).

O evento, que é itinerante pelo Estado, busca integrar **estudantes, pesquisadores e professores** e ampliar conhecimentos na área. (EMBRAPA, 2020).

Pesquisadores, professores universitários, estudantes e técnicos já podem submeter seus trabalhos para o II Congresso Mundial sobre Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta. (EMBRAPA, 2020).

o "Dia de Campo da soja e feijão", atividade que ocorre anualmente, voltada para produtores, **estudantes** e técnicos da área, (IPTA, 2020).

É uma oportunidade para profissionais agropecuários, produtores, extensionistas, **pesquisadores e estudantes** (EMBRAPA, 2020).

Avanços como o intercâmbio de conhecimento entre **cientistas** brasileiros e agricultores familiares no âmbito do Projeto Bem Diverso (EMBRAPA, 2020).

- **Públicos específicos** - elencamos nesta subcategoria os fragmentos que apontam para públicos que não são do setor agropecuário, mas são identificados como aqueles que têm alguma relação com as empresas:

A Embrapa Soja e a cooperativa Coopavel promovem o Workshop para **Jornalistas**: Soja no contexto da Sustentabilidade (EMBRAPA, 2020).

O edital encontra-se aberto e os **profissionais de imprensa** podem inscrever seus trabalhos jornalísticos com a temática ILPF [...] (EMBRAPA, 2020).

Acompanhadas por um **grupo de mulheres** que ocupam cargos de decisão na Administração Pública Nacional, juntas refletiram sobre a inclusão da perspectiva de gênero nas políticas públicas (INTA, 2020).

Mais de 10 mil **profissionais de estabelecimentos serviços de alimentação** (bares, restaurantes, hotéis, entre outros), **distribuidores, atacadistas e supermercadistas** devem participar do evento. (EMBRAPA, 2020).

Segunda edição de reconhecimento do IPTA a **12 Mulheres** "Kuña Techapyr", em comemoração ao **Dia da Mulher paraguaia e o Dia Internacional da Mulher** (IPTA, 2020).

- **Sociedade** - agrupamos nesta subcategoria fragmentos que indicam a intenção da organização em se aproximar de grupos não específicos, mas da população em geral, local ou urbana:

O intuito da ação é divulgar e incentivar o consumo do grão-de-bico entre os **frequentadores do espaço**, que é considerado **o maior parque urbano** da América Latina (EMBRAPA, 2020).

Buscando aproximação com o **público local**, a Embrapa Uva e Vinho apresentou tecnologias para o processamento da uva. (EMBRAPA, 2020).

Entre os dias 28 e 31 de janeiro **65 pessoas** participaram do Curso Básico de Elaboração de Vinhos, divididas em duas turmas (EMBRAPA, 2020).

[...] Para que o **público experiente** o sabor diferenciado dessa variedade (EMBRAPA, 2020).

OBJETIVOS

- **Parceria** – nesta subcategoria agrupamos os fragmentos que acionam o sentido de colaboração entre as instituições e outras organizações ou públicos:

a fim de **alinhar a definição das atividades do projeto** no Amapá (EMBRAPA, 2020).

Os anfitriões enfatizaram o **acordo de cooperação** existente com o Departamento de Agricultura e seu braço de pesquisa agrícola, os Serviços de Pesquisa Agrícola (INIA, 2020).

a presidente do INTA, Susana Mirassou, explicou que busca **renovar o acordo de entendimento da Embrapa e do INTA**, que expira este ano, em virtude das “experiências frutíferas, que vão da agricultura familiar à agricultura extensiva (INTA, 2020).

trabalhamos **em parceria com entidades de pesquisa fortalecendo as linhas de atuação** e ampliando o campo de pesquisa sobre os sistemas produtivos da biodiversidade (EMBRAPA, 2020).

Nosso objetivo é **obtermos colaboradores** em número e localização suficiente para garantir o monitoramento de áreas onde se cultiva soja e algodão quanto ao aparecimento das primeiras ocorrências das doenças durante o ciclo de produção destas culturas”, disse Julio. O **sistema de monitoramento funcionará por meio da colaboração dos produtores** da região (EMBRAPA, 2020).

- **Divulgação e transferência de tecnologia** – os fragmentos de texto que apontam um sentido mais difusionista foram agrupados nesta subcategoria, conforme exemplos a seguir:

Ele **fez um panorama abrangente sobre diversos setores da agropecuária** em Alagoas e de como a estatal do Ministério da Agricultura vem atuando em áreas estratégicas (EMBRAPA, 2020).

A **transferência de conhecimentos sobre este tema** é viabilizada por meio do projeto “Construção do conhecimento e sistematização de experiências sobre valoração e pagamento por serviços ecossistêmicos e ambientais no contexto da agricultura familiar amazônica” (EMBRAPA, 2020).

pesquisadores e analistas da Embrapa Agropecuária Oeste (Dourados/MS) e Embrapa Gado de Corte (Campo Grande/MS) **estarão disponíveis para esclarecer dúvidas e dar orientações** necessárias às demandas dos produtores (EMBRAPA, 2020).

os visitantes tiveram a **oportunidade de conhecer mais sobre o manejo físico do solo**, a importância da rotação de culturas com gergelim e fertilizantes verdes (EMBRAPA, 2020).

Na estação de Manejo do Solo e de Plantas de Cobertura, na Vitrine da Embrapa, uma parte da área foi compactada propositalmente e a outra é um exemplo de solo produtivo. “Nosso **objetivo é facilitar a visualização dos efeitos dessas duas práticas** [...]” (EMBRAPA, 2020).

Pesquisadores da Embrapa Cocais, Embrapa Amapá, Embrapa Amazônia Oriental e Embrapa Meio Norte vão se reunir neste mês de fevereiro para **difundir as tecnologias de manejo e recuperação de açazais** nativos em municípios do noroeste do Maranhão (EMBRAPA, 2020).

O objetivo do Curso foi **difundir a informação sobre a elaboração de vinhos e suco de uva**, esclarecendo o processo com foco no controle de qualidade (EMBRAPA, 2020).

onde são **apresentados todos os avanços tecnológicos investigados** no cultivo da soja e resultados de pesquisas em melhoramento genético e manejo da cultura do feijão (IPTA, 2020).

O evento é realizado pela Embrapa, por meio do Projeto TecFruti – financiado pelo Fundo Amazônia, com o **objetivo de oportunizar às instituições e técnicos do Amapá a atualização de conhecimentos e tecnologias** adaptadas ou geradas na região do Vale do Ribeira (SP) (EMBRAPA, 2020).

A ANUFOOD é uma oportunidade para empresas brasileiras **apresentarem seus produtos** a importadores estrangeiros (EMBRAPA, 2020).

Durante a tarde, os visitantes que foram até o estande [...] **se informaram sobre a importância do desenvolvimento de uvas brasileiras**, inclusive com benefícios para o consumidor (EMBRAPA, 2020).

O pesquisador da Embrapa Meio Ambiente (Jaguarúna, SP) Joel Queiroga participou de Audiência Pública [...] para **apresentar experiências agroecológicas** na Bacia PCJ (EMBRAPA, 2020).

Durante o encontro serão apresentadas sete estações com os técnicos e pesquisadores **orientando sobre o manejo de solo**, plantas de cobertura, plantio direto, manejo integrado de pragas do feijão (EMBRAPA, 2020).

A programação consta de quatro estações, **com orientações técnicas que vão desde as etapas do cultivo da bananeira, à preparação da área, plantio e manejo** (EMBRAPA, 2020).

O foco principal foi **demonstrar em campo os resultados positivos do uso da leguminosa** gliricídia como alternativa de aporte de nitrogênio no solo em cultivos orgânicos de citros (EMBRAPA, 2020).

- **Relacionamento e promoção institucional** – nesta categoria agrupamos os fragmentos de texto que expressam um simples contato realizado pela organização, a intenção de integração com e entre os públicos ou a apresentação da instituição e de suas pesquisas a público dirigido com sentido promocional e/ou institucional:

O evento, que é itinerante pelo Estado, **busca integrar** estudantes, pesquisadores e professores e ampliar conhecimentos na área (EMBRAPA, 2020).

explicaram a natureza e as tarefas do INIA, bem como o histórico atual e a situação das relações científicas e institucionais com universidades e outras organizações dos EUA (INIA, 2020).

o diplomata manifestou interesse em fornecer seu apoio e cooperação para **fortalecer essa nova área institucional, além de continuar contribuindo para o relacionamento com organizações de C&T dos EUA** em questões de interesse estratégico. (INIA, 2020).

Na ocasião, foi possível **observar os avanços nos ensaios** de tempo e densidade de semeadura, realizados nos campos experimentais da Associação dos Produtores ANAPO (IPTA, 2020).

Buscando aproximação com o público local, a Embrapa Uva e Vinho apresentou tecnologias para o processamento da uva (EMBRAPA, 2020).

O intuito da ação é divulgar e **incentivar o consumo do grão-de-bico entre os frequentadores do espaço**, que é considerado o maior parque urbano da América Latina (EMBRAPA, 2020).

O grupo, que visitou o sistema de produção de leite, a vitrine de forrageiras e o sistema ILPF (Integração Lavoura-Pecuária-Floresta), pode **conhecer diferentes tipos de capins** utilizados na alimentação animal (EMBRAPA, 2020).

A visita ao centro de pesquisa teve por objetivo **acompanhar uma das etapas do projeto** que visa a produção de melão para exportação via o Porto de Georgetown (EMBRAPA, 2020).

Para que o público **experimente o sabor diferenciado** dessa variedade, a Embrapa promoverá diariamente, às 11h, na Casa da Embrapa, degustação de salada e de caldo de feijão deste lançamento (EMBRAPA, 2020).

O coordenador científico da viagem, Alberto Viana, disse que essas visitas foram importantes para os alunos **aprenderem a essência da gastronomia brasileira** (EMBRAPA, 2020).

- **Capacitação** – agrupamos nesta categoria os fragmentos de texto que indicam a intenção de orientar/capacitar, ou seja, que vão além da divulgação e da apresentação teórica, conforme exemplos a seguir:

O **curso** foi destinado a 40 técnicos do IDEFLOR e Emater [...] os aspectos fisiológicos e manejo em SAFs foram o foco principal [...] **Além da parte teórica**, foi realizada visita técnica em Unidades de Referência Tecnológica (URT) em sistemas agroflorestais (EMBRAPA, 2020).

A teoria e práticas levam os participantes a compreenderem como é possível controlar as pragas agrícolas e os insetos transmissores de doenças a partir do uso de seus inimigos naturais (EMBRAPA, 2020).

para discutir ativos, desafios e mecanismos de interação para pesquisa, desenvolvimento e inovação (EMBRAPA, 2020).

A ideia é **preparar os estudantes para o mercado** de trabalho. (EMBRAPA, 2020).

A **primeira oficina vai ensinar a como produzir** xarope e repelente a partir de plantas medicinais (EMBRAPA, 2020).

A **capacitação** com os técnicos foi realizada pelo engenheiro agrícola Sergio Bender da Embrapa Clima Temperado, de Pelotas/RS, (EMBRAPA, 2020).

O **treinamento, repleto de debates, análise e cases** – em cultura *lean-startup* de inovação (EMBRAPA, 2020).

- **Debate e intercâmbio de conhecimentos** – os fragmentos de texto que destacam o sentido de discussão, debate e/ou troca de conhecimento foram agrupados nesta subcategoria, conforme exemplos:

Promovido pela Embrapa, Rede ILPF, Semagro e Famasul, o evento será uma **oportunidade para troca de experiências e conhecimento**, bem como para atualização sobre os mais recentes resultados de pesquisa (EMBRAPA, 2020).

O grupo veio ao Brasil trazido pelo Slow Food, organização internacional presente em 160 países, cujo objetivo é **gerar um intercâmbio nos hábitos alimentares** estimulando modelos de produção e consumo de alimentos baseados na valorização do patrimônio agroalimentar (EMBRAPA, 2020).

o Sindicato Geral de la Nación realizou o encontro "Mulheres Argentinas no governo" na sede portuária da agência com o objetivo de **refletir sobre a atual situação das mulheres** no serviço público (INTA, 2020).

Avanços como **o intercâmbio de conhecimento entre cientistas brasileiros e agricultores familiares** no âmbito do Projeto Bem Diverso (EMBRAPA, 2020).

feitas as reuniões técnicas para **discutir e propor ferramentas e ações** a serem aplicadas em cada situação dos empreendimentos rurais envolvidos (EMBRAPA, 2020).

Com a realização deste evento, pretendemos **debater um tema importante** e assim, **contribuir para o aprimoramento da cobertura jornalística** de qualidade nas regiões produtoras de soja (EMBRAPA, 2020).

As matérias publicadas pela EMBRAPA apresentam diferentes temáticas, sendo que a maioria se concentra em um tema técnico para abordar a estratégia comunicacional. Referem-se a lançamento de cultivares (soja, feijão e açaí) ou a questões gerais do setor agropecuário como o manejo do solo, agroecologia, Integração Lavoura Pecuária Floresta (ILPF), produção de soja, manejo de açaizeiro, plantas medicinais e plantas alimentícias não convencionais (PANC's), sistemas agroflorestais, controle biológico de pragas, diversificação de cultura, biodiversidade etc. No entanto, seis notícias são bem específicas com enfoque mais institucional, ressaltando parcerias, divulgando o Dia Mundial das Pulses, sobre um curso de elaboração de vinhos, outro sobre cultura lean-startup e degustação de produtos. Nas matérias publicadas pelo IPTA, a interação também gira em torno de questões técnicas ou institucionais, com divulgação de cultivares (soja e feijão), sistema de produção familiar, campanha contra a dengue e homenagem à mulher. Já as notícias divulgadas pelo INTA e INIA que indicam o estabelecimento de uma interação face a face são mais de cunho institucional, referindo-se à posse da nova presidente, a uma parceria estabelecida com instituições brasileiras, sobre lideranças femininas no governo (INTA) e visita de lideranças à instituição (INIA), apesar de realizarem diversos eventos técnicos voltados para produtores, conforme já visualizamos.

Para promover relações com os públicos, as instituições estudadas utilizaram diferentes estratégias de comunicação face a face, sendo a maioria a promoção de eventos técnicos ou institucionais, tais como: visita, dia de campo, curso, congresso, palestra, treinamento, reunião, feira, solenidade, simpósio, workshop, degustação, seminário e oficina. Algumas atividades são realizadas como parte da programação de outros eventos. Ainda identificamos ações que são consideradas mais rotineiras, como a realização de reuniões para efetivar parcerias ou discutir algum tema, ou ainda em que a organização atende a uma certa demanda, como recepcionar lideranças e estudantes em visita à instituição.

Portanto, as estratégias realizadas são diversificadas, algumas engajam os públicos a participarem de determinada ação, outras os profissionais das organizações vão ao encontro de seus pares. Também destacamos a iniciativa de um curso de elaboração de vinhos promovido pela EMBRAPA que, em paralelo à realização presencial do evento, também estabeleceu uma “comunicação ativa entre a organização e os participantes via aplicativo WhatsApp” (EMBRAPA, 2020). É a comunicação face a face promovendo outras formas de interação que podem resultar

novamente em encontros presenciais, assim, podendo promover um relacionamento mais sólido, contínuo e duradouro da organização com seus públicos. Ressaltamos que em 2020, em virtude da pandemia, muitas estratégias com encontros presenciais, em especial eventos, foram adaptados para versão digital com utilização de diferentes plataformas *on line*. No entanto, o período definido para pesquisa não sofreu muito este impacto, pois os países integrantes do Mercosul ainda não sentiam o efeito do novo coronavírus. Somente na segunda quinzena de março/2020 que as ações presenciais começaram a ser canceladas ou adaptadas.

Nas matérias também foram identificados diversos atores externos com os quais as organizações se relacionaram, entre estes estão: produtores, agricultor familiar, técnicos agropecuários, extensionistas, visitantes de feiras agrícolas, jornalistas, professores, estudantes, fiscais agropecuários, população urbana, parceiros, cientistas e pesquisadores, mulheres, lideranças políticas e do setor agropecuário, startups, cooperativas, além de outras organizações públicas e privadas, relacionadas por seus representantes e/ou como parceria institucional. É importante a identificação dos atores envolvidos nas matérias para visualizarmos a variedade de públicos com os quais as organizações se relacionam, tanto para objetivos técnicos e políticos quanto institucionais. Apesar das publicações indicarem uma situação que proporciona a comunicação face a face, somente em oito matérias (todas da EMBRAPA) foram ouvidos os públicos sobre a temática abordada, conforme exemplos destacados:

Para o coordenador geral do Show Rural, Rogério Rizzardi a questão do solo, juntamente com outras tecnologias, é fundamental para que o agricultor produza mais [...] (EMBRAPA, 2020).

Dentre os participantes, Orli Baggio, iniciante na elaboração de vinhos, cultiva 18 variedades de uvas em Chapecó, SC [...]. **Para ele**, "o curso vai ajudar bastante a evitar os erros básicos de quem está começando na área" (EMBRAPA, 2020).

"trabalhamos em parceria com entidades de pesquisa fortalecendo as linhas de atuação e ampliando o campo de pesquisa [...]", **afirmou Rebecca Tapie, facilitadora e coordenadora de projetos** Slow Food Brasil na região Nordeste" (EMBRAPA, 2020).

De acordo com o professor Terry Joe Gentry, esta foi a quarta vez que ele trouxe estudantes de graduação à Embrapa Pecuária Sudeste. "Estamos visitando vários lugares do Brasil e o grupo tem interesse em produção animal [...]", **explicou Terry** (EMBRAPA, 2020).

A estudante do sétimo semestre de agronomia do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Julia Ribas, **participou do** Campeonato e vê a

experiência como uma oportunidade de agregar conhecimento. "Na teoria é tudo muito mais fácil e quando a gente vem pro campo, no início ficava meio apavorado", finalizou (EMBRAPA, 2020).

O **engenheiro agrônomo** da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Alegrete (Sedetur), Leonardo Cera, **fala que os produtores que estão participando do Balde Cheio** mostram interesse em receber o treinamento pelo projeto. "Nós escolhemos as propriedades participantes do Balde Cheio também com outros critérios de escolha [...]", **esclareceu** Cera (EMBRAPA, 2020).

Para Priscila Bordin, professora de contabilidade da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, o primeiro "Dia do Suco de Uva" foi um movimento muito interessante pra estimular as pessoas de Bento em relação ao turismo [...] (EMBRAPA, 2020).

Apesar de não ser essencial para a composição das matérias, consideramos que ouvir representantes de diferentes públicos colabora para entender como determinada ação organizacional ou mesmo tecnologia está contribuindo com os atores envolvidos. Para as organizações também é importante ter esta visão, para assim poder repensar sua atuação de forma constante, conforme orientações desses atores, em um processo de influência recíproca. No entanto, também entendemos que a percepção dos públicos pode ser obtida de outras formas e ficar restrita para análise interna das organizações. Devemos lembrar que os públicos são ativos e dinâmicos no processo comunicacional. Portanto, não devem ser tratados como meros receptores de informações com caráter instrumental, é preciso que sejam ouvidos pelas organizações, sintam-se partícipe dos processos sociais. Consideramos ainda que os participantes de um evento, por exemplo, já são considerados públicos das instituições, pois se propuseram a vivenciar uma situação interativa., Concordamos com Lima e Oliveira (2012) ao destacar que somente quando a pessoa aceita uma interpelação proposta pela organização se constitui como público, a exemplo dos casos elucidados nas matérias.

Ainda ressaltamos o caráter difusionista e promocional da maioria dos objetivos visualizados para as estratégias de interação face a face, ou seja, com propósito de transmitir informação ou de ressaltar a organização e suas pesquisas. Lembramos que nos planos estratégicos das instituições, o sentido atribuído à comunicação, em diversos momentos, também apresenta este caráter. Com isso, compreendemos que as organizações assumem um lugar de centralidade enquanto produtoras e disseminadoras de informação, em especial, de conhecimento sobre a ciência agropecuária, o que não deixa de ser relevante para seus públicos. No entanto,

também devemos nos atentar às interações que possibilitam mais proximidade e que estabelecem uma relação de confiança e reciprocidade, conforme exemplos expressos na subcategoria Parceria. A satisfação e compromisso, outros indicadores de relacionamento (FERRARI, 2016), podem ser percebidos por meio das falas dos públicos, expressas nas matérias, conforme exemplos a seguir:

Após degustar os sucos da Embrapa, ela **destacou a importância da pesquisa**, por abrir novas possibilidades e mercados para o segmento da viticultura, sendo **motivo de orgulho para a região contar com a Embrapa**. E completou opinando que o suco da BRS Carmem é "uma delícia". "**Adoraria comprar** especificamente esse suco que eu provei aqui, porque é muito diferente dos que encontramos no mercado em relação a sabor e aroma" (EMBRAPA, 2020).

Para o agricultor Eliseu Neto, aluno da Escola Família Agrícola do Litoral Norte, de Rio Real, **as tecnologias** apresentadas na oficina **são muito interessantes e possíveis de aplicar no dia a dia** da lavoura. "**Esse encontro abriu novos horizontes** para mim e os demais companheiros que participaram. **Isso vai gerar muita demanda para testarmos em campo** e apresentar na escola que participo", declarou (EMBRAPA, 2020).

Com isso, entendemos que as estratégias de interação face a face praticadas pela EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA podem contribuir para que seus públicos, além de serem informados sobre determinada pesquisa ou capacitados em uma tecnologia, apropriem-se do conteúdo compartilhado nas interações e o que foi apreendido da mensagem transmitida seja praticado em seu dia a dia. Também compreendemos que as organizações têm o intuito que seus públicos se sintam estimulados a participar de outras ações promovidas pelas instituições, gerando um fluxo contínuo de participação, interação e envolvimento na dinâmica organização-público.

A diferença na quantidade de matérias publicadas pelas organizações pesquisadas aponta para uma diferença na estratégia comunicacional. Enquanto a EMBRAPA parece divulgar grande parte de suas ações por meio de notícias em seu site, as demais instituições não atuam da mesma forma. Apesar do número de notícias analisadas do INTA, IPTA e INIA ser muito menor em relação à quantidade da EMBRAPA, e dos textos do IPTA e do INIA serem mais sucintos, é possível verificar uma similaridade na abordagem do conteúdo. As matérias, na maioria dos casos, mesclam uma abordagem técnica e institucional para apresentar tanto características da tecnologia quanto para reforçar a ação realizada (interação face a face); as que se referem a solenidades, por exemplo, expõem somente falas de autoridades ou são descritivas.

Ao definirmos pela análise das matérias, já tínhamos o entendimento que a relação face a face ocorreu e, mesmo não sendo possível analisar a interação em si, nosso interesse foi de verificar a estratégia interativa, seus objetivos e públicos. Conforme o posicionamento na matriz dos instrumentos de comunicação que as instituições atuam (quadro 7), somente a promoção de eventos indica a interação face a face. No entanto, pela análise das matérias foi possível perceber que outras ações mais rotineiras também privilegiam a interação presencial, tais como reuniões e visitas. Nos planos estratégicos, também verificamos a importância que as organizações conferem aos parceiros e a realização de trabalhos conjuntos, sendo essa questão comprovada pela análise de notícias, em especial da EMBRAPA.

Ainda conforme os planos, as instituições ressaltam a importância da comunicação digital e não fazem referência direta a eventos ou outras estratégias que proporcionem interação presencial. No entanto, a expressiva quantidade de eventos que promovem somada às ações de rotina, demonstra que a interação face a face também é valorizada pelas organizações. Ainda evidencia que mesmo com o desenvolvimento de tecnologias para mediar as relações (seja por mídias sociais ou outras plataformas), as interações presenciais continuam de extrema relevância enquanto estratégia de comunicação, pois as pessoas possuem a vontade e necessidade de se encontrarem (MAIO, 2016), pois é somente na interação face a face que a conversa pode fluir, sem intervalo de tempo, de forma contínua. Apenas em encontros presenciais é possível perceber outras características da comunicação que surgem na conversa e vão além do que é dito, como os gestos, olhares e expressões (MARTINS, 2012).

Com o levantamento dos eventos realizados pelas organizações e com a análise das matérias, identificamos diferentes objetivos, públicos e estratégias de interação face a face, que levam à construção de relações da organização com diferentes atores do setor produtivo e da sociedade. Portanto, é evidente que por meio da interação face a face, principalmente pela organização de diferentes tipos de eventos, as instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul se estruturam para estar em comunicação e estabelecer relacionamento com seus públicos.

CONSIDERAÇÕES

Com esta pesquisa buscamos compreender, sob a perspectiva relacional, os processos e práticas de comunicação estabelecidos por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul com seus diferentes públicos. Nesta parte final, apresentamos algumas considerações e reflexões acerca do estudo que realizamos que não tem a intenção de serem conclusivas, uma vez que a comunicação organizacional está sempre evoluindo, é dinâmica e afeta o cenário de atuação das organizações estudadas. Com isso, pode ser fruto de novas e constantes problematizações.

Realizada no contexto do setor agropecuário, com foco em um tipo específico de organização – as instituições de pesquisa, em determinada região – países que integram o Mercosul, nesta pesquisa tivemos como ponto de partida a seguinte questão: como as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul acionam seus canais de comunicação para estabelecer processos que venham a estreitar as relações com os diferentes segmentos de públicos do setor?

Inicialmente, por meio da pesquisa bibliográfica, realizamos uma revisão teórica sobre o contexto das instituições de pesquisa agropecuária e acerca de temas que consideramos potentes para auxiliar a compreender a realidade destas organizações, tais como práticas socioculturais, práticas discursivas, públicos e organizações, comunicação organizacional e relacionamento. Na sequência, analisamos os planos estratégicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA - Brasil), do Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA – Argentina), Instituto Paraguai de Tecnologia Agrária (IPTA – Paraguai) e Instituto Nacional de Investigación Agropecuária (INIA – Uruguai), identificamos e qualificamos os instrumentos de comunicação que trabalham para, por fim, analisar os que permitem a interação entre organizações-públicos, ou seja, que possibilitem que se desenvolva certo grau de relacionamento. Para tanto, analisamos o conteúdo das postagens e das interações realizadas em suas mídias sociais, e verificamos as estratégias de interação face a face, por meio de levantamento dos eventos que realizam e análise de conteúdo de matérias que indicassem encontros presenciais.

Conforme apresentamos, o setor agropecuário é responsável por gerar alimentos, fibras e energia para a população. Muito da força deste segmento está apoiada na ciência, sendo as instituições de pesquisa responsáveis pela geração e

avanço de conhecimento, junto com Universidades e outras organizações públicas ou privadas que também fazem pesquisa e desenvolvimento no setor. Nos países do cone sul da América Latina, a agricultura é capaz de abastecer o seu mercado e exportar para outros países. A união das instituições públicas de pesquisa agropecuária da região em torno de um Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (PROCISUR) serve de exemplo de integração regional e cooperação internacional que visa o desenvolvimento de uma agropecuária mais sustentável.

O conjunto de práticas comunicacionais trabalhadas pela EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, que no geral divulgam suas ações, pesquisas e tecnologias que preconizam, produzem sentidos em seus diversos atores, configuram-se em oportunidades de relacionamento e ainda demonstram a importância da comunicação estabelecida entre organizações-públicas. Apesar das particularidades de cada instituição, as semelhanças no modo de atuação nos permitem vislumbrar potencial para integração no âmbito de projetos comunicacionais, a exemplo do que ocorre em projetos de pesquisa na esfera do PROCISUR. Por exemplo, para ressaltar a importância de determinada prática agrícola por meio de uma campanha integrada, uma vez que pela proximidade entre os países, os desafios são semelhantes. Ou ainda com intercâmbio de informações entre profissionais para gerar aprendizado e fortalecer a comunicação do setor agropecuário na sociedade. Esta integração já é vislumbrada pela EMBRAPA e INTA, conforme notícia¹⁷ publicada sobre a ampliação dos projetos de cooperação entre as instituições em que visam “uma produção especial voltada ao produtor rural a partir do modelo do programa de rádio da Embrapa, o Prosa Rural, em que os resultados da pesquisa são apresentados de forma simples e direta para quem trabalha no campo” (EMBRAPA, 2020).

Outro ponto importante para reforçar é que apesar de entendermos que os aspectos socioculturais são preponderantes nos processos de comunicação, com os dados da pesquisa não conseguimos visualizar grandes diferenças no modo de atuação das organizações estudadas que possam ser decorrentes da cultura de cada país. Para vislumbrar estes aspectos, avaliamos que seria necessário mais tempo de pesquisa e talvez outros procedimentos metodológicos. No entanto, com base nos

¹⁷ A notícia foi publicada no site da EMBRAPA, em 13/11/2020, e pode ser acessada pelo link <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/57312189/embrapa-e-inta-reforcam-cooperacao-cientifica-e-ampliam-projetos-bilaterais-entre-brasil-e-argentina>.

autores que acionamos, consideramos que a cultura se manifesta e se constrói nos processos de interação, ou seja, por meio do intercâmbio de material simbólico, produção e compartilhamento de significados. Portanto, conforme já discutimos anteriormente, as práticas comunicacionais devem levar em conta tanto quem produz quanto quem recebe as mensagens e, em contexto organizacional, valorizar os processos de interinfluência e afetação mútua.

Também entendemos que cada uma das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul possui sua cultura e, portanto, trabalha a comunicação de forma específica. Apesar da atuação similar, por exemplo, nos tipos de eventos que realizam ou em relação às mídias sociais que trabalham, cada organização emprega seus instrumentos de maneira distinta. Pela análise dos planos estratégicos, avaliamos que tanto a EMBRAPA quanto o INTA, IPTA e INIA consideram a comunicação importante em sua estratégia organizacional. No entanto, as instituições se diferenciam na quantidade de canais que cada uma aciona e prioriza, na frequência de publicação de conteúdo, seja nas mídias sociais ou em seus respectivos sites, e na organização de eventos. A EMBRAPA e o INTA, por exemplo, operam com um número maior de instrumentos que o INIA e o IPTA. São também mais atuantes nas mídias sociais e na realização de eventos. No entanto, devemos levar em consideração que estas diferenças têm relação com o tamanho do país, dos hábitos de sua população, além da estrutura e estratégia organizacional de cada instituição. A EMBRAPA também é a única das organizações estudadas que atua de forma regular no Instagram e que possui número expressivo de inscritos em seu canal no Youtube. Enquanto o INTA e o IPTA concentram seus esforços no Facebook e Twitter. As postagens da EMBRAPA são em sua maioria de cunho técnico, enquanto do INIA e IPTA são de cunho institucional e do INTA mais equilibradas nesta classificação. Isto para reforçar alguns pontos já apresentados na análise do material empírico¹⁸.

A atuação das instituições de pesquisa reflete na participação dos públicos e conseqüentemente na interação instituição-público. No entanto, independentemente se as práticas comunicacionais são mais restritas ou abrangentes, é fato que as organizações que estudamos estabelecem relações constantes e são agentes de práticas discursivas. Portanto, as instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul são atores sociais que se constituem em um contexto específico (o setor

¹⁸ No "Apêndice 3", apresentamos um quadro comparativo que demonstra as principais semelhanças e diferenças de aspectos comunicacionais da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA.

agropecuário) e servem de referência para determinados grupos (produtores, técnicos, acadêmicos etc.), exercendo papel ativo na sociedade.

Os comentários nas postagens das mídias sociais, que geraram conversas entre os agentes da interação e mesmo com as instituições de pesquisa, comprovam que os públicos são ativos no processo comunicacional, se constituem nesta interação e configuram-se como instâncias produtoras de sentido. Também compreendemos que o expressivo número de eventos que as organizações realizam aponta para uma necessidade dos grupos com os quais se relacionam, que indicam uma demanda por informações de pesquisa, aprendizado e troca de conhecimento. Nesse sentido, entendemos que os participantes dos eventos se constituem enquanto públicos da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA por se colocarem em relação com as organizações. Ao considerarmos os públicos como dinâmicos e ativos, compreendemos que as instituições perdem a centralidade no processo de interação.

No entanto, a partir da análise dos dados, percebemos que as instituições estudadas consideram seus públicos em uma perspectiva tradicional, ou seja, enquanto audiência e receptores de informação. Elas ainda assumem um caráter central na comunicação que estabelecem, enquanto disseminadoras de informações. Refletimos nesse sentido, pois o conteúdo dominante, seja nas postagens em mídias sociais ou em matérias publicadas nos sites, se refere a divulgação de pesquisas e ações das organizações e, também, ao fato das instituições em diversos momentos não responderem aos questionamentos ou mesmo não interagirem na “conversação em rede”.

Entretanto, ainda consideramos que a partir de suas ações comunicativas, as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, enquanto atores sociais, podem influenciar nas práticas do setor agropecuário. Assim, foi por meio das práticas discursivas da EMBRAPA, do INTA, IPTA e INIA, seja pela análise dos seus planos, de suas postagens e interações nas mídias sociais ou, ainda, pela análise das matérias que indicassem uma interação face a face, que começamos a compreender como as instituições relacionam-se com seus públicos e acionam seus canais de comunicação para estreitar esta relação. Por estudarmos as organizações no âmbito da sua “dimensão comunicada”, entendemos que analisamos o conteúdo que consideraram adequado para dar visibilidade e, portanto, que existe alguma finalidade das instituições com esta comunicação.

No entanto, em meio à exaustão de informação compartilhada atualmente, mesmo que a pessoa acesse o conteúdo, nada garante que ela vai agir ou refletir sobre o assunto. Assim, este fluxo comunicacional (e relacional) busca construir sentido e, sua materialização em práticas discursivas, configura-se em um processo social. Podemos exemplificar nossa posição pelos momentos em que os públicos dizem que vão adotar determinada tecnologia, que já praticam o que é recomendado e que aprovam o procedimento ou, ainda, quando participam de um evento que foi divulgado. Com estes dizeres, entendemos que a comunicação produziu sentido em seus interlocutores, que levam a concretizar ações, seja interagindo nas mídias, participando de momentos ou colocando em prática a recomendação técnica da instituição. Assim, pensar na apresentação e adaptação do conteúdo em diversos meios é importante, porque significa também pensar nas pessoas, nos valores e compromissos que assumem enquanto organização. Por isso, a importância de refletirmos sobre a comunicação organizacional em uma perspectiva mais ampla, ou seja, de forma mais relacional e como parte da interação social. Pois como já pontuamos, o público não é só receptor, mas também ator do processo comunicativo.

Portanto, a perspectiva relacional da comunicação nas instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul emerge, por exemplo, nestas situações interativas que descrevemos como: conversas por mídias sociais, intercâmbio de conhecimento em eventos, reuniões ou outras interações face a face. Entendemos que nesta dinâmica organização-públicos o paradigma relacional pode ser vislumbrado em outras ocasiões, no entanto, os dados empíricos ressaltam para as circunstâncias citadas. Conforme referencial teórico, nesta perspectiva, os participantes da interação (emissor e receptor) afetam-se reciprocamente. Entretanto, apesar de ser possível visualizar o aspecto relacional da comunicação nas práticas das organizações de pesquisa, pela análise do material empírico, entendemos que a visão que possuem da comunicação ainda é mais transmissional e promocional e isto reflete em suas práticas, mesmo que a proposta seja de interação.

Para buscar um aspecto mais relacional na comunicação que praticam, a EMBRAPA, o INTA, IPTA e INIA podem, por exemplo, interagir mais com os usuários das mídias sociais, respondendo a todas as questões e/ou participando das conversas que uma postagem gera. Ainda em relação às mídias sociais ou mesmo às matérias que publicam, as instituições poderiam trabalhar seus públicos enquanto protagonistas, seja com depoimentos ou “cases” de sucesso. Assim, além de se

aproximarem de determinados públicos, a comunicação não seria tão centralizada nas ações e pesquisas, sendo o protagonismo das organizações compartilhado com seus públicos. As instituições de pesquisa também podem (quando possível) fortalecer diferentes tipos de encontros presenciais que tenham o intuito principal de gerar relacionamento, parcerias, intensificar redes, e não somente de difundir tecnologias. Enfim, são algumas proposições que podemos vislumbrar a partir da pesquisa que realizamos.

Com base na discussão teórica que apresentamos, compreendemos que a comunicação organizacional possui diversas dimensões, abordadas de diferentes formas por estudiosos da área. Ao mesmo tempo, considerando a dinâmica da sociedade contemporânea, entendemos que o êxito da comunicação organizacional se dá principalmente por seu planejamento e em uma perspectiva em que a organização e os públicos estão em relação. Conforme já observamos, as instituições estudadas atuam com um conjunto de práticas comunicacionais que proporcionam diferentes situações interativas e possuem objetivos distintos na relação organização-públicos. As práticas de comunicação que as organizações estudadas trabalham, possuem como foco principal informar seus públicos de suas ações e pesquisas, mas também proporcionam oportunidade para estabelecer relações, foco do nosso estudo.

Portanto, podemos observar algumas das dimensões da comunicação propostas pelos autores estudados. Pelo caráter transmissional da comunicação, a dimensão instrumental, da organização comunicada e a perspectiva informacional configuram-se, por exemplo, nas postagens das mídias sociais ou nas falas das organizações em um encontro presencial. E considerando a potencialidade de relacionamento, entendemos que a dimensão humana, da organização comunicante e a perspectiva relacional são potencializadas quando os públicos buscam interação com as organizações, seja com seus comentários nas mídias ou manifestando-se em uma dinâmica face a face.

Com as observações que apresentamos até aqui, consideramos que a pesquisa atingiu seus objetivos, pois, por meio da identificação e análise dos planos estratégicos e instrumentos de comunicação da EMBRAPA, do INTA, IPTA e INIA, foi possível comparar as práticas de comunicação das organizações e o modo que se relacionam com seus públicos. Assim, compreendendo a comunicação praticada pelas instituições de pesquisa em uma perspectiva relacional. Na análise dos seus planos estratégicos, foi possível identificar que a comunicação é compreendida em

diversos sentidos pelas organizações, tais como: transmissão de informação, promoção institucional ou mercadológica, enquanto ferramenta / instrumento, como processo organizacional ou como interação (quadro 4). Na análise das mídias sociais percebemos a centralidade das postagens, focadas nas pesquisas e ações das organizações, sendo o conteúdo basicamente técnico e institucional. Por fim, ao buscarmos compreender a dinâmica de interação face a face percebemos as estratégias que lançam mão, os diferentes públicos com os quais se relacionam e os objetivos pretendidos. Com isso, ficou evidenciado de que forma as organizações estudadas acionam seus canais de comunicação e, respondendo a nossa questão de pesquisa.

É certo que não existe receita pronta para a prática da comunicação organizacional. É necessária análise de cenário, planejamento e monitoramento. As práticas de comunicação são também por “tentativa-erro-acerto”, ou seja, o relacionamento organizacional é um processo de construção e deve ser contínuo. Sendo assim, é fruto de um trabalho constante, em que é preciso dedicação e atenção do profissional para construir confiança. É uma relação de reciprocidade, o que pressupõe interinfluência e necessidade de ouvir os públicos. Pois são nos processos de interação que os relacionamentos organizacionais se efetivam.

As práticas comunicacionais das instituições têm poder de influência, mas consideramos que a comunicação se torna estratégica apenas quando causa impacto, transforma, ajuda no cumprimento da missão da organização e, principalmente, quando constrói relacionamentos e consegue sustentá-los. Pois são as relações estabelecidas que nutrem as organizações e, por meio delas, é possível perceber a expectativa dos públicos. Portanto, é preciso ouvi-los para, a partir desta escuta, planejar as estratégias de relacionamento. Encontramos neste ponto a importância do processo de interinfluência, em que a organização deixa “afetar-se” para, assim, buscar ser mais assertiva em suas ações. Esse processo é fundamental para a construção de relações mais sólidas e demonstra uma nova perspectiva para a gestão de relacionamento nas organizações.

Nesse sentido, compreendemos que quando as organizações constroem algo em conjunto com seus pares, estão fortalecendo vínculos e buscando confiança. Isto também é gerar relacionamento. Quando refletimos que a comunicação vai além da transmissão de informações, também passamos a compreender que seu planejamento não deve ser somente de uma das partes, mas sim construído em

conjunto, a partir das expectativas do outro. Se todos se percebem como participantes e integrantes de um processo, a transformação fica mais "simples". E, apesar de entendermos a importância do planejamento, quando teóricos das relações públicas ressaltam a necessidade de planejar todas as etapas do relacionamento e mensurá-lo, nos transmite uma ideia de possível controle da situação. No entanto, não consideramos esta possibilidade de controle, uma vez que as relações são estabelecidas em diferentes contextos e com diversas perspectivas dos interlocutores. Ao mesmo tempo, pensamos que a comunicação organizacional pode fugir ao controle da organização e, portanto, precisamos compreender e aceitar a presença da incerteza.

Também compreendemos que, assim como na comunicação organizacional, podemos refletir sobre os relacionamentos por diferentes dimensões. Entendemos que as relações no âmbito organizacional podem ser pensadas por uma perspectiva de negócios (para garantir sua continuidade), de interinfluência (decorrente de interações comunicacionais e de disputas de sentido) e da interatividade (situação interativa proporcionada pelo instrumento). No entanto, estas dimensões se complementam e não ocorrem de maneira isolada, mas sim de forma entrelaçada.

Nesta pesquisa, estudamos os relacionamentos organizacionais na perspectiva da situação interativa, em especial o conteúdo que emerge destas interações. Portanto, ao identificarmos as práticas de comunicação das instituições, notamos que os instrumentos que proporcionam interação com seus públicos promovem relações que são, de forma geral, construídas por meio digital (as mídias sociais) e por meio de encontros presenciais. Percebemos, entretanto, que o conteúdo trabalhado em ambas as situações muitas vezes converge. Com isso, entendemos que hoje os relacionamentos organizacionais são construídos de forma "híbrida", ou seja, trabalhando a interação presencial para fazer ponte com o digital e vice-versa. A "dinâmica" entre a comunicação face a face e a digital é cada vez mais veloz. Por isso, as organizações precisam refletir e planejar o que querem comunicar para então pensar no melhor formato, virtual ou presencial, conforme expectativa do público. Consideramos, então, que é necessário entender o instrumento e o objetivo que se quer alcançar para trabalhar com todo o seu potencial e não somente usá-lo por ser a "tendência do momento". Nesse sentido, acreditamos que uma evolução da "matriz conceitual" (quadro 1) para qualificar os instrumentos, proposta nesta pesquisa, pode configurar-se em contribuição para a área.

Realizar uma pesquisa que, de forma geral, se propôs a estudar as relações organizacionais, em um período em que vivenciamos o isolamento e distanciamento social por conta da pandemia ocasionada pela COVID-19 foi um desafio. Não tem como passarmos por este processo sem considerar os impactos que esta situação vem provocando na forma como interagimos. Hoje, nossa comunicação “face a face” também vem sendo diariamente mediada por dispositivos.

Com isso, eventos de diversos segmentos foram cancelados, adiados ou reformulados para transmissão digital. No setor agropecuário não foi diferente. Os eventos de caráter difusionista se adaptaram facilmente a sua configuração digital, no entanto, eventos em que o relacionamento proporcionado pelas interações informais muitas vezes é mais significativo que as interações formais previstas pelo evento ou que a experiência prática é a característica mais marcante (como feiras e dias de campo), apesar da adaptação ao virtual, não conseguem atingir seu propósito principal. Embora a tecnologia permita a mediação das relações, em determinadas situações não substitui a presença e o “olho no olho”. O ser humano ainda precisa da “troca direta” com o outro, uma vez que a comunicação interpessoal é a que efetivamente “cria laços”.

Mais do que o alcance muitas vezes proporcionado pelas mídias sociais, o importante é a qualidade do conteúdo e das relações estabelecidas, para que seja possível sustentar e construir novos relacionamentos. O chamado “engajamento”, muitas vezes traduzido como número de seguidores e curtidas, pode apresentar certa fragilidade no que tange à concretização de relações. Para haver relacionamento é necessário envolvimento e comprometimento das partes, algo que vai além do momento da interação e que possibilite gerar novas e frequentes interações.

Por fim, com esta pesquisa produziu-se conhecimento acerca da comunicação organizacional em instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, buscando compreendê-la e apresentá-la em uma perspectiva relacional. E, como em qualquer estudo, outras reflexões surgem. Compreendemos que o valor da pesquisa agropecuária está em seu papel social e que as organizações que estudamos, por seu caráter público, possuem compromisso com a sociedade. Por isso, suas práticas comunicacionais orientam-se principalmente para os públicos envolvidos com o setor agropecuário. Também entendemos que, tanto a ciência (atividade fim das instituições de pesquisa) quanto a comunicação são agentes transformadores da sociedade. Com isso, no contexto das instituições de pesquisa agropecuária, percebemos que a

incorporação de tecnologias pelo usuário pode ser mais bem sucedida se resultar de um processo de integração de ideias não somente da organização, mas também de seus interlocutores, pois o conhecimento é mais bem aplicado quando há intercâmbio de ideias a partir de diferentes perspectivas.

Nesse sentido, a comunicação praticada pela EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA não pode ser pensada somente em termos de difusão de pesquisa e tecnologia “acabada”, mas também com o propósito de construção e partilha. Em termos organizacionais, um “sistema” de comunicação estruturado ganha importância para dar conta dos desafios de divulgação da pesquisa, efetivação de mudanças, construção, compartilhamento e intercâmbio de conhecimentos, transferência de tecnologia e, especialmente, construção de relações sólidas em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Teobaldo de S. **Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação**. Editora Summus, 1996.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tecer as Culturas. In: **Anais ABRAPCORP 2009 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação**. São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf>. Acesso em: 23/03/2020.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. In: **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**. Ano 6, n. 10, 2009. Disponível em: <<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/82>>. Acesso em: 15/06/2020.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 01. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Organicom. São Paulo: Getcorp-ECA-USP, Abrapcorp, 2009b. Ano 6, n. 10/11. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>>. Acesso em: 25/02/2020.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. IN: KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão editora, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BARROS, José Roberto Mendonça de. Prolegômenos - O passado no presente: a visão do economista. In: BUAINAIN et al (org). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis, Vozes, 1985.
- BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. **Home Page**. Disponível em: <bdtd.ibict.br>. Acesso em: janeiro de 2020.
- BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In.: MORTENSEN, C.D. **Teoria da comunicação**. São Paulo, Mosaico: 1980.
- BUAINAIN et al (org). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.
- CAPES. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Ano: 2016. Disponível em: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br>>. Acesso em: janeiro de 2020.
- CARVALHO, Virgínia Donizete de. BORGES, Livia de Oliveira. RÊGO, Denise Pereira do. **Interacionismo Simbólico: Origens, Pressupostos e Contribuições aos Estudos em Psicologia Social**. In: PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2010, 30 (1), 146-161.
- CAUNE, Jean. **Cultura e comunicação: convergências e lugares de mediação**. São Paulo: Ed. Unesp, 2014.

CATTELAN, Alexandre J. GAZZONI, Décio L. A agropecuária brasileira ainda precisa da pesquisa pública. In: **Blog da Embrapa Soja**. Disponível em: <<https://blogs.canalrural.com.br/embrapasoja/2019/12/03/a-agropecuaria-brasileira-ainda-precisa-da-pesquisa-publica/>>. Acesso em: 27/02/2020.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. **Calendário de Plantio e Colheita de Grãos no Brasil 2019**. Ano: 2015. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/institucional/publicacoes/outras-publicacoes>>. Acesso em: 08/05/2020.

COSTA, Antonio Carlos. SANTOS, Anderson dos. MAGOSSO, Raquel. As indústrias do agronegócio. In: RODRIGUES, Roberto (org). **Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo**. Piracicaba: ESALQ, 2018.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

CRESTANA, Silvio. CONTINI, Elisio. RODRIGUES, Roberto. Tecnologia e inovação no agro. In: RODRIGUES, Roberto (org). **Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo**. Piracicaba: ESALQ, 2018.

DELBONO, Fátima et al. Digital concreto: fala e significado na comunicação empresarial digital. In: ASSIS, Claudia Maria Arantes. SAAR, Jefferson Ferreira. VERGILI, Rafael (organizadores). **Comunicação, Mercado e Tecnologia**. Macapá: EDUNIFAP, 2015. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/editora/files/2015/09/livroclaudia2015.pdf>>. Acesso em: 03/06/2020.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura**. São Paulo: Unesp, 2005.

EMBRAPA. **Home page**. Disponível em: <www.embrapa.br>. Acesso em: fevereiro de 2020.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional. **VI Plano Diretor da Embrapa: 2014-2034**. Brasília, DF: Embrapa, 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/plano-diretor>>. Acesso em: 20/04/2020.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos – como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship**. 2 ed - São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E. FERRARI, Maria Aparecida. FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2 ed – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex (et al). **Comunicação e Interações**. Livro da Compos 2008. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GARAY, Sara. A integração agroalimentar no Cone Sul e os desafios para a segurança e a soberania alimentar. In: **Dossiê Regionalismos – SIMPORI 2014**. Volume IV, N.1. Rio de Janeiro: NEIBA, 2015. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/neiba/article/viewFile/13831/13976>>. Acesso em: 02/03/2020.

GASQUES, José Garcia; SILVA E SOUZA, Geraldo da; BASTOS, Eliana Teles. Tendências do agronegócio brasileiro para 2017-2030. In: RODRIGUES, Roberto (org). **Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo**. Piracicaba: ESALQ, 2018.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre revoluções do nosso tempo**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 22, n.2, jul/dez 1997 a.

HALL, Stuart. Codificação / decodificação. In: HALL, Stuart; SOVIK Liv (org.). **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

HENRIQUES, Marcio Simeone. SILVA, Daniel Reis. Reposicionando a noção de influência nas Relações Públicas: articulações teóricas preliminares e perspectivas de estudo. In: **Anais Congresso ABRAPCORP 2019** - GT Relações Públicas, Política e Sociedade. Ano: 2019. Disponível em: <<http://portal.abrapcorp.org.br/anais-abrapcorp/2019/gts.php>>. Acesso em: 05/06/2020.

HENRIQUES, Márcio S. Promoção do interesse e projeção da experiência: a formação dos públicos na interação com as organizações. In: FRANÇA, Vera R. V.; SIMÕES, Paula G. (org.). **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em Comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2018.

IASBECK, Luis Carlos Assis. Discurso e texto: a produção da expressão das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação, Discurso, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

INIA. **Home page**. Disponível em: <www.inia.uy>. Acesso em fevereiro de 2020.

INIA. **Plan Estratégico Institucional 2011 – 2015**. Disponível em: <<http://www.inia.uy/Publicaciones/Paginas/publicacion-2216.aspx>>. Acesso em: 18/04/2020.

INTA. **Home page**. Disponível em: <www.inta.gob.ar>. Acesso em fevereiro de 2020.

INTA. **Plan Estratégico Institucional: PEI 2015-2030** Un INTA comprometido con el Desarrollo Nacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones, INTA, 2016. Disponível em: <<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pei-inta2015-2030.pdf>>. Acesso em: 19/04/2020.

IPTA. **Home page**. Disponível em: <www.ipta.gov.py>. Acesso em fevereiro de 2020.

IPTA. **Plan Estratégico del IPTA 2012 – 2021**. Assuncion: IPTA/IICA, 2012. Disponível em: <<http://www.ipta.gov.py:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14/PEI001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20/04/2020.

IICA, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. **Home page**. Ano: 2020. Disponível em: <<https://www.iica.int/pt>>. Acesso em: fevereiro de 2020.

KUNSCH, Margaria Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margaria Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Técnica de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LIMA, Fábila Pereira. BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira (org). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1 ed – São Caetano do Sul, Sp: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

LIMA, Fábila Pereira. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. (org.) **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac-Rio, 2012.

LIMA, Fábila Pereira. MAIMONI, Hérica Luzia. Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira (org). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1 ed – São Caetano do Sul, Sp: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

MAIO, Ana Maria D. de. **O papel da comunicação face a face no contexto da sociedade midiaticizada**. Tese – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo dos Campos, SP: 2016.

MAIO, Ana Maria D. de. Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada. In: **Revista Organicom**. Vol. 13, Nº 24, 1º Sem/2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139323>>. Acesso em: 27/05/2020.

MALAMUD, Andréa. Prefácio. In: DESIDERÁ NETO, Walter Antonio (org.). **O Brasil e novas dimensões da integração regional**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. Tese – Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP: 2012.

MELO, José Marques de. Introdução – Metodologia da Pesquisa em Comunicação: Itinerário Brasileiro. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, José Marques de (ed.). **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. In: **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, 1999.

MOREIRA, Sonia Virginia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. IN: KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábica Pereira (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1 ed – São Caetano do Sul, Sp: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

PROCISUR. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.procisur.org.uy/institucion/es>>. Acesso em: fevereiro de 2020.

PROCISUR. **Plan de Mediano Plazo: 2015 – 2018**. Documentos Institucionales. Montevideo: 2015. Disponível em: <http://www.procisur.org.uy/adjuntos/procisur_db4e90e22a33-pmp-2015-2018_cbc.pdf>. Acesso em: 20/01/2020.

QUADROS, Mirian; ASSMANN, Gabriela; LOPEZ, Debora Cristina. A análise de conteúdo nas pesquisas brasileiras em comunicação: aplicações e derivações do método. IN: BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; RUBLESCKI, Anelise (orgs). **Pesquisa em Comunicação: olhares e abordagens**. Santa Maria: Facos – UFSM, 2014.

RAMOS, Juliana Aparecida. A contribuição da teoria da complexidade para o diálogo na comunicação organizacional. In: BUENO, Wilson (org). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print, 2012. REVISTA AGROANALISYS, edição outubro/2010.

Recuero, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Roberto. **Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo**. Piracicaba: ESALQ, 2018.

RUFINO, Carina Gomes. **Planejamento, comunicação e sustentabilidade: uma experiência a partir de uma nova praga na agricultura**. In: BUENO, Wilson (org). **Comunicação Empresarial e sustentabilidade**. Barueri, SP: Manole, 2015.

SCHWAAB, Reges. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar a comunicação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação, Discurso, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

SILVA, Mariangela Benine Ramos. **Evento como estratégia de negócios**: modelo de planejamento e execução. 1º ed. Londrina: M.B.R. Silva, 2015.

SILVA, Diego Wander. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. Tese – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: 2018

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa bibliográfica**. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TERRA, Carolina Frazon. Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.

UNBRAL FRONTEIRAS, Portal. **Home page**. Disponível em: <<http://unbral.nuvem.ufrgs.br/portal/>>. Acesso em: janeiro de 2020.

VILARDO, Andrea Fernanda Lyvio. MÜLLER, Karla Maria. **Eventos Rurais**: uma análise da prática das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Brasil e da Argentina. In: Revista Geopantanal, v. 14, n. 27. Corumbá, MS: 2019.

WE ARE SOCIAL. **Pesquisa Global Digital Report**. Disponível em: <<https://wearesocial.com>>. Acesso em: dezembro de 2020.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Estado da Arte

Diversos trabalhos já foram realizados sobre comunicação no contexto do setor agropecuário. No entanto, o enfoque aqui se volta para a comunicação organizacional em um tipo de organização e em região específica: as instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. Para verificar as pesquisas já realizadas neste contexto, em janeiro de 2020, procuramos por alguns termos no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal e de Nível Superior – CAPES, no banco de dados disponível no site da Biblioteca Digital Brasileira e na Coleção de teses e dissertações do Portal Unbral Fronteiras.

Inicialmente no catálogo da CAPES, com filtro para considerar os trabalhos realizados no âmbito de Programas de Pós-graduação em Comunicação, pesquisamos os termos: agropecuária e pesquisa agropecuária. Foram encontrados quatro teses e 28 dissertações com a palavra agropecuária, este número é reduzido para 15 trabalhos no total ao limitarmos para os últimos 10 anos. Destes, 10 foram realizados no âmbito de uma organização. Já em relação ao termo “pesquisa agropecuária”, foram encontrados três teses e 12 dissertações, sendo que nos últimos 10 anos foram realizados nove trabalhos, todos tendo a EMBRAPA como referência. As pesquisas se pautaram em diversas áreas: dois com foco em comunicação interna, dois em rede social, dois com enfoque em comunicação pública, um em atuação internacional, um focando a política de comunicação e um com enfoque em manual de conduta em redes sociais.

Já no banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira, a consulta foi realizada por permitir busca com cruzamento de palavras-chave. Na busca combinada por comunicação organizacional e agropecuária, encontramos dois trabalhos (Redes sociais digitais e a comunicação interna: manual de conduta como ferramenta estratégica para as organizações” – SANTOS, 2015 e Ciência e risco: as controvérsias como procedimento da comunicação pública num contexto democrático – MONTEIRO, 2009). Quando a combinação foi feita pelas palavras comunicação, agropecuária e Mercosul, foram encontrados três trabalhos, sendo somente um realizado em âmbito de Programa de Pós-graduação em Comunicação e não em contexto organizacional (O rural na mídia impressa local fronteiriça: diferentes formas

de abordagem – SANTOS, 2018). Buscando por relacionamento e agropecuária, de forma conjunta, encontramos dois trabalhos realizados em Programas de Comunicação (Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações – MARTINS, 2012 e A importância das TICs e da educação como processo comunicacional dialógico no ensino superior: um estudo da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – REIS, 2016).

Por fim, a consulta no Portal Unbral Fronteiras se deu por ser um repositório que reúne a produção sobre fronteiras brasileiras, facilitando as revisões bibliográficas para pesquisas que pretendem ser realizadas em contexto além dos limites do Brasil. Encontramos 27 trabalhos realizados no âmbito de Programas de Pós-graduação em Comunicação, sendo somente um trabalho com enfoque organizacional (A Unipampa em condição fronteiriça: Organização comunicada nos sites dos campi de Jaguarão e Santana do Livramento – COSTA, 2015) e dois com enfoque para a agropecuária, de forma direta ou indireta (Cobertura jornalística brasileira do conflito de terras entre camponeses paraguaios e brasiguaios – ROSSETO, 2014 e As representações sociais sobre o Bioma Pampa no jornalismo de referência sul-riograndense – GIRARDI, 2012).

Com base no resultado destas consultas, destacamos alguns trabalhos que consideramos que podem contribuir com a presente proposta. A pesquisa de Elisângela Roque dos Santos (2011) sobre Comunicação Empresarial, Interatividade e Redes Sociais: Estudo de caso da Embrapa Solos traz um bom detalhamento de algumas redes sociais, entre elas Facebook e Twitter, além de contextualizar a comunicação mediada por computador. A dissertação de Maria Eugênia Ribeiro (2014) pesquisou sobre as estratégias de comunicação organizacional digital da Embrapa, para tanto fez uma boa contextualização teórica sobre a temática e sobre estratégias de comunicação, em especial no ambiente digital. A tese de Marta Terezinha Motta Campos Martins (2012) sobre Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações contribui com o estudo por abordar a comunicação mediando relações com públicos, com enfoque para a comunicação face a face e cultura do diálogo nas organizações. Da mesma forma, a tese de Ana Maria Dantas de Maio (2016), que aborda o papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada, além de explorar a própria temática, traz uma boa contribuição sobre a comunicação enquanto relacionamento. Em outro caminho, a pesquisa de Stefânia Oliveira da

Costa (2015) sobre A Unipampa em condição fronteira contribui por trazer um olhar da comunicação organizacional para além dos limites do Brasil e, entre outros pontos, faz uma contextualização sobre cultura e práticas socioculturais.

Em relação aos trabalhos destacados, o presente projeto possui como diferencial estudar a comunicação organizacional no contexto de instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, com a proposta de mapear e analisar os instrumentos de comunicação que possuem potencial para promover relacionamento com diversos públicos. Dessa forma, vislumbrando possíveis semelhanças e diferenças no modo que estas organizações se relacionam com o setor agropecuário e, talvez como resultado da pesquisa, refletir sobre o potencial de integração, em uma perspectiva comunicacional, entre as instituições pesquisadas, o que pode trazer novos olhares e reflexões para o campo da comunicação.

APÊNDICE 2 - Posicionamento dos instrumentos na matriz de análise

No quadro a seguir, explicamos o “perfil” dos instrumentos de comunicação que podem ser posicionados em cada quadrante conforme matriz apresentada no quadro 1, p. 55:

QUADRANTE	PERFIL DO INSTRUMENTO
1	Instrumentos que possibilitam uma interação face a face, com intercâmbio de informações imediato entre os atores participantes da dinâmica
2	Instrumentos que permitem interação, mas com a necessidade de um meio técnico para mediar essa troca
3	Nulo
4	Situações em que o público traz pessoalmente alguma informação para a organização
5	Instrumentos entendidos como de “atendimento ao cliente” pressupõem trazer informação do público para a organização e, para tanto, utilizam-se de um meio para este fim
6	Nulo
7	Instrumentos que proporcionam a interação face a face com o intuito exclusivo de transmitir informações da organização para o público
8	Instrumentos que levam informação da instituição para os públicos por um meio técnico dirigido/orientado para outros específicos e que não necessariamente permitem o intercâmbio de informações pelo mesmo canal
9	Instrumentos que visam principalmente a transmissão de mensagens da organização para um número indefinido de receptores potenciais

No quadro a seguir, demonstramos o motivo de posicionarmos os instrumentos de comunicação em cada quadrante para a configuração da matriz (quadro 7, p.90):

INSTRUMENTOS	QUADRANTE	JUSTIFICATIVA DO QUADRANTE
Dias de campo, cursos e capacitações, feiras e exposições, congressos e seminários	1	Consideramos que todos os eventos listados permitem interação face a face, com intercâmbio de informações imediato entre os atores. Geralmente, nestes tipos de eventos, os participantes buscam informações e podem tirar dúvidas, uma vez que o propósito é de aprendizado e troca de conhecimento. No entanto, mesmo nos eventos mais difusionistas, como congressos e seminários, os participantes podem interagir em momentos reservados para este fim, como intervalos ou ações como coquetel, almoço ou jantar realizados como parte da programação oficial do evento.

Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn	2	Consideramos que estas mídias sociais permitem interação da organização com seus públicos e mesmo entre os usuários, mas com a necessidade de um meio técnico para mediar essa troca. Mesmo que a instituição possa não interagir e apenas postar, nada impede que ocorra a interação entre os usuários. Aliado a isto, o Facebook, o Instagram, o Twitter e o LinkedIn ainda estimulam a formação de redes.
Flickr	2	Plataforma de armazenamento e compartilhamento de imagens que pode ser trabalhada de forma colaborativa. Sua configuração permite a criação e participação em grupos de discussão, sendo também considerado uma mídia social.
E-mail institucional	2	O e-mail é o meio técnico para mediar a interação entre organização-público por um mesmo canal.
SAC On-line	5	O SAC On-line é um instrumento de atendimento ao cliente, o que pressupõem trazer informação do público para a organização. Sendo por meio on-line, mediante envio de questão por cadastro no site, utiliza-se de um meio para este fim e não permite resposta da organização por este mesmo meio.
Auditoria e ouvidoria	5	São canais para registrar denúncias, reclamações, solicitações ou sugestões, o que pressupõem trazer informação do público para a organização e, para tanto, utilizam-se de um meio para este fim.
Cadastro de clientes	5	Instrumento que capta os dados do cliente para posterior envio de informações por parte da organização. Por capturar estes dados, consideramos que é um canal que traz informação do público para a organização por um meio técnico (formulário on-line).
Formulário para solicitações	5	Instrumento que o público preenche e envia para a organização para solicitar alguma demanda como documentos, sementes etc. Ao preencher o formulário, a organização recebe informações de seu público mediadas por um meio.
Contato para consulta a laboratório	5	Funciona de forma similar a um canal de atendimento ao cliente, mas específico para atendimento a demandas do público para serviços de laboratório das organizações. Assim, pressupõe trazer (inicialmente) informações da demanda do público para organização por meio do preenchimento de cadastro / mensagem via site.

SAC 0800	5	Assim como o SAC On-line, o 0800 é um instrumento de atendimento ao cliente, o que pressupõem trazer informação do público para a organização, utilizando-se de um canal de telefonia gratuita para o cidadão. Pelo 0800, a organização não pode entrar em contato com seus públicos, somente o público com a organização.
Aplicativo	8	Aplicativo é um “software” para aparelhos móveis. No caso das organizações estudadas, consiste em instrumentos que disponibilizam e gerenciam informações de diferentes maneiras para seus públicos, facilitando o uso de tecnologias. Geralmente, é dirigido/orientado para públicos específicos e podem ou não permitir o intercâmbio de informações pelo próprio aplicativo, podendo utilizar-se de outros canais para “completar” a interação.
Cursos on-line	8	Os cursos são direcionados aos participantes inscritos por meio de uma plataforma que podem ou não permitir o intercâmbio de informações. Nesse sentido, os cursos on-line levam informação da instituição para um grupo específico (participantes inscritos) de forma mediada.
Documentos institucionais	8	Estes tipos de documentos geralmente são elaborados para uma finalidade específica, ou seja, para um público dirigido, e enviados somente para este público ou acessado por poucos interessados. Portanto, consiste em instrumentos que levam informações da organização para seus públicos (dirigidos) utilizando-se de um meio específico para este fim.
Newsletter	8	As newsletters são enviadas por e-mail para um grupo específico de pessoas e, na maioria das vezes, não aceitam resposta pelo mesmo canal. Geralmente são destinadas a pessoas cadastradas em uma base e que aceitaram o recebimento das informações.
Site institucional e sites temáticos	9	Os sites são os endereços de uma instituição na Web para promover a organização (produtos, serviço, ações etc.). Portanto, são instrumentos que visam principalmente a transmissão de mensagens da organização para um número indefinido de receptores potenciais.
Notícias on-line e Notas de esclarecimento	9	Publicadas nos sites das organizações, as notícias e notas de esclarecimento visam a divulgação de uma informação para o maior número de pessoas. Geralmente, a organização também divulga de forma dirigida para veículo de imprensa, com o intuito de

		disseminar a informação de forma mais abrangente.
Publicações, livros digitais, boletins, revistas eletrônicas e científicas	9	São instrumentos que ficam disponíveis nos sites das organizações para acesso a qualquer pessoa e divulgados no site de forma que a visualização seja mais prática e funcional para o usuário. As informações nestes documentos geralmente são de amplo interesse aos públicos correlatos das organizações.
Vídeos e programas de TV	9	São instrumentos que visam principalmente a transmissão de mensagens da organização para um número indefinido de receptores potenciais. Alguns programas e vídeos são transmitidos por emissoras de TV ou outras plataformas.
Podcast e programas de rádio	9	Além de ficarem disponíveis nos sites das organizações, alguns programas de rádio são transmitidos por emissoras e podcasts disponibilizados em plataformas streaming. Portanto, visam alcançar o maior número de pessoas.

APÊNDICE 3 - Principais semelhanças e diferenças das organizações

	EMBRAPA	INTA	IPTA	INIA
PLANOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Possui texto exclusivo para comunicação - Comunicação entendida de diferentes formas: transmissão, processo, ferramenta, interação, promoção - Referem-se a seus públicos como clientes (receptores de informação) - Discurso de comprometimento com a sociedade - Valorização de parceiros e de redes de parcerias - Busca aperfeiçoamento de canais de relacionamento, com ênfase em novas plataformas de comunicação e mídias sociais - Compreende a comunicação de forma instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui texto exclusivo para comunicação - Comunicação entendida principalmente como processo - Valorização de produtores - Valorização de parceiros e de redes de parcerias - Comunicação digital valorizada na estratégia de gestão - Compreende a comunicação de forma instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui texto exclusivo para comunicação - Comunicação entendida principalmente como promoção institucional e ferramenta - Valorização de produtores - Valorização de parceiros e de redes de parcerias - Aponta fragilidade em seu sistema de comunicação - Compreende a comunicação de forma instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui texto exclusivo para comunicação - Comunicação entendida principalmente como ferramenta - Referem-se a seus públicos como clientes (receptores de informação) - Valorização de parceiros e de redes de parcerias - Possui Política de Comunicação, integrada à Transferência de Tecnologia - Apresenta lista dos principais atores que se relaciona - Compreende a comunicação de forma instrumental
INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - 28 instrumentos de comunicação identificados pelo site - Possui diferentes canais de comunicação considerados de “entrada” - Atua nas principais mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - 25 instrumentos de comunicação identificados pelo site - Possui diferentes canais de comunicação considerados de “entrada” - Atua nas principais mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 instrumentos de comunicação identificados pelo site - Atua somente no Facebook, Instagram e Twitter - Organiza diferentes tipos eventos - Possui poucos instrumentos de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 instrumentos de comunicação identificados pelo site - Possui somente um canal considerado de “entrada” - Atua somente no Twitter e Youtube - Possui poucos instrumentos de comunicação

	<ul style="list-style-type: none"> - Possui diversos instrumentos de comunicação considerados “de massa” - Organiza diferentes tipos eventos - Única instituição que atua com o Flickr 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui diversos instrumentos de comunicação considerados “de massa” - Organiza diferentes tipos eventos - Única instituição que atua com atendimento via 0800 - Única instituição que atua com podcast 	<p>considerados “de massa”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única instituição que possui um “formulário para solicitações” 	<p>considerados “de massa”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiza diferente tipos de eventos
MÍDIAS SOCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com Facebook, Twitter, Instagram e Youtube - Bastante ativa em todas as mídias - Destaque para o Instagram - Postagens focadas na organização, com destaque para suas pesquisas e tecnologias - Muitos comentários nas postagens do Facebook e Instagram - Muitos questionamentos - Várias perguntas sem respostas - Muitas conversas entre os usuários - Diversos questionamentos sem respostas - Muitos <i>emojis</i> nos comentários do Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com Facebook, Twitter, Instagram e Youtube - Bastante ativa em todas as mídias - Destaque para o Facebook e Twitter - Postagens focadas na organização, com destaque para suas pesquisas e para ações institucionais - Muitos comentários nas postagens do Facebook - Muitos questionamentos Várias perguntas sem respostas - Muitas conversas entre os usuários - Diversos questionamentos sem respostas - Não é ativa no Instagram, com postagens reduzidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com Facebook, Twitter e Instagram - Pouco ativa nas mídias - Destaque para o Twitter - Postagens focadas na organização, com destaque para suas ações e pesquisas - Postagens com enfoque mais institucional - Poucos comentários nas postagens - Poucas conversas entre os usuários - Muitas figurinhas e <i>emojis</i> nos comentários do Facebook - Questionamentos sem respostas - Conteúdo publicado no Instagram é o mesmo do Facebook - Não é ativa no Instagram, sem 	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com Twitter e Youtube - Pouco ativa nas mídias - Destaque para o Twitter - Postagens focadas na organização, com destaque para suas ações e pesquisas - Postagens com enfoque mais institucional - Poucos comentários nas postagens - Poucas conversas entre os usuários - Questionamentos sem respostas - Pouca interação dos públicos no Twitter - Pouca interação dos públicos no Youtube - Número de visualizações dos vídeos no Youtube é significativo - Mídias sociais utilizadas enquanto

	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca interação dos públicos no Twitter - Número de visualizações dos vídeos no Youtube é significativo - Mídias sociais utilizadas enquanto veículos de informação (aspecto difusionista) - Não explora seu potencial para interação e relacionamento - Públicos são participativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca interação dos públicos no Youtube - Número de visualizações dos vídeos no Youtube é significativo - Mídias sociais utilizadas enquanto veículos de informação (aspecto difusionista) - Não explora seu potencial para interação e relacionamento - Públicos são participativos 	<p>comentários nas poucas postagens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca interação dos públicos no Twitter - Mídias sociais utilizadas enquanto veículos de informação (aspecto difusionista) - Não explora seu potencial para interação e relacionamento - Pouca participação dos públicos 	<p>veículos de informação (aspecto difusionista)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não explora seu potencial para interação e relacionamento - Pouca participação dos públicos
<p>INTERAÇÃO FACE A FACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizou 58 eventos em 3 meses - Realiza diferentes tipos de eventos - Principais eventos que realiza: cursos e dia de campo - Objetivo principal dos eventos: transferência de tecnologia - Divulga a maior parte de suas ações de interação face a face por meio de notícias - Objetivos da interação face a face possuem caráter difusionista e promocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizou 119 eventos em 3 meses - Realiza diferentes tipos de eventos - Principais eventos que realiza: cursos, dia de campo, oficinas, feiras e exposições - Objetivo principal dos eventos: transferência de tecnologia - Divulga pouco suas ações de interação face a face - Objetivos da interação face a face possuem caráter difusionista e promocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Não disponibilizou agenda de eventos em seu site - Divulga pouco suas ações de interação face a face - Objetivos da interação face a face possuem caráter difusionista e promocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizou 17 eventos em 3 meses - Realiza diferentes tipos de eventos - Principal evento que realiza: dia de campo - Objetivo principal dos eventos: transferência de tecnologia - Divulga pouco suas ações de interação face a face - Objetivos da interação face a face possuem caráter difusionista e promocional