

**A RECONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA-EMBRAPA NO
CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO.**

**MARLUCE FREIRE LIMA-ARAÚJO, Pedagoga, EMBRAPA/CENARGEN,
aluna do Mestrado em Extensão Rural, UFV, Viçosa, MG.**

**ANDRÉIA ZULATO MARÇOLLA-MOREIRA, Jornalista, aluna do Mestrado
em Extensão Rural, UFV, Viçosa, MG.**

RESUMO: Análise do discurso da reestruturação organizacional e política da EMBRAPA, na construção de um novo modelo. É focalizado principalmente a década de 90, tendo o contexto da globalização como cenário de mudanças profundas e rápidas, principalmente aquelas decorrentes do esgotamento do modelo desenvolvimentista e da crise de paradigmas. O atual modelo organizacional está sendo aceito no sentido de sua auto-sustentabilidade e sobrevivência da organização.

A RECONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA-EMBRAPA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO.

O período entre 1989 e 1991 foi palco de muitas transformações que tiveram repercussão em todo o planeta. Primeiro a queda do muro de Berlim e em seguida o desmoronamento da União Soviética. Com isto a despolarização do domínio do planeta fez emergir outros centros e outras formas de poder. A nova ordem mundial traz a Europa e o Japão mais fortalecidos .

Segundo Paulo Nogueira Batista, professor do instituto de estudos avançados da USP, os novos centros de poder estão baseados sobretudo no poder econômico, e tecnológico. Com isso, surge a formação de blocos econômicos. Muito embora haja uma “dominação absoluta dos EUA que impõem ao mundo uma hegemonia econômica, militar e cultural.”(FAUNDEZ,1984).

Apesar da existência de três polos econômicos, o europeu, o asiático(Japão e os chamados tigres asiáticos),e o polo americano, a potência econômica norte americana é a mais evidente na medida em que está ligada ao poder militar e dominação cultural, ou seja ,os EUA, são os únicos que detêm a liderança na escala mundial pelo fato de possuírem os três poderes (político, econômico e do conhecimento), capazes de influenciar a globalização da economia.

Os impactos da globalização da economia é vista por alguns defensores como o modelo em que se deve aplicar a racionalidade à produção, de maneira geral à economia, isto é, aplicando conhecimentos científicos e tecnológicos, pois a aplicação da racionalidade científica ao processo econômico acompanharia a democratização da sociedade.

Infelizmente este novo modelo não amenizou a situação da fome em muitos países e as economias ditas subdesenvolvidas continuam estranguladas pela dívida externa. O Estado, seguindo o modelo de enxugamento dos gastos, faz cortes na saúde

e educação fazendo com que aumente o número de indivíduos à margem do sistema capitalista - os ricos ficam cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres.

O abismo econômico apenas se aprofundou e o antigo segundo mundo (bloco socialista), caminha para o terceiro mundo, isto é, periferia do capitalismo. Os EUA, com o objetivo de impor a globalização a seus aliados, criaram organismos econômicos como FMI (Fundo Monetário Internacional), e o Banco Mundial e utilizaram as organizações culturais já existentes, como a UNESCO e a UNICEF, entre outras, para reorientar seus objetivos iniciais ou manipulados sob os interesses dessa globalização. (FAUDEZ, 1994).

Acredita-se que a última década do século XX marcará, definitivamente, seu lugar na história universal. A humanidade assiste a um dos períodos de maior concentração de mudanças profunda de toda a história.

Para CURVELO (1996), nas organizações a convivência com a mudança paradoxalmente virou rotina. Se fizermos um levantamento das iniciativas implementadas nas empresas brasileiras nas últimas décadas, é possível identificar um cem número de modismos e conceitos como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, *Job Enrichment*, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, *Downsizing*, CCQ, Kaizen, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, Kanban, KT, 5s, ISO9000, Neurolinguística e Reengenharia (MOGGI, 1994). Outros modismos podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, OUT-Replacement, Learning, Resiliência e o mais novo de todos, a Empregabilidade.

Tudo isso caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo cenário de globalização e competição em mercados complexos exige mudança das organizações. Mudança de objetivos, missão, valores e processos. A lei da selva mercadológica é taxativa: ou muda, ou morre. Não há meio termo.

Partindo do princípio defendido por Jon Elster (1996), de que as instituições são as pessoas, assim como Mahbub ul Haq (1995), expõe que existem quatro componentes essenciais no paradigma do desenvolvimento humano denominados:

equidade, caráter sustentável, produtividade e empoderamento, não se pode pensar no paradigma do crescimento econômico, sem enfatizar a necessidade de se prestar atenção na qualidade e distribuição, analisando o seu elo com vidas humanas e questionando o seu caráter sustentável.

Embora o paradigma de desenvolvimento humano se firme em quatro pilares, ele cobre todos os aspectos do desenvolvimento - seja crescimento econômico ou comércio internacional, sejam déficits orçamentários ou política fiscal, economia ou investimento ou tecnologia, serviços sociais básicos, ou rede de segurança para os pobres.

As organizações, que durante muitos anos preocuparam-se com o fortalecimento de suas estruturas, sob o paradigma da estabilidade, da solidez e da centralização administrativa, passaram a se preocupar com a estratégia, em que a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado continuamente, sempre que o ambiente o exija (OLIVEIRA, 1988: 18 e 23), citado por CURVELO, 1996.

O Brasil foi um dos países que mais demoraram a se ajustar à abertura da economia internacional, o que o deixou à margem do sistema econômico mundial e do fluxo de capitais internacionais. Com isso, as empresas estatais totalmente dependentes dos recursos da União, que por sua vez estão atrelados à política econômica internacional provocou crises nessas empresas, obrigando-as a encontrar soluções que viabilizassem a sua sobrevivência.

O estudo da história recente já mostrou que o conjunto das políticas científicas e tecnológicas para a agricultura variou com as macro-mudanças no ambiente socio-econômico e político do mundo e do País bem como refletiu grandes características de paradigmas técnico-científicos internacionais.

As transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas que têm se processado na sociedade moderna vêm causando mudanças radicais nos cenários nacional e internacional. A década de 90 iniciou-se com a consolidação de várias tendências: globalização da economia e da ciência ecológica; formação de blocos

econômicos, inviabilidade político-econômica do sistemas totalitários; concorrência via preço; qualidade e diversificação; novos padrões tecnológicos e de ciência e tecnologia. (EMBRAPA, 1992, citado por GOEDERT).

Historicamente a reação das organizações em momentos de mudanças como as atuais, distingue três grupos de instituições: aquelas que percebem a mudança ao seu redor e que podem desaparecer; aquelas que percebem as mudanças, mas não são capazes de incorporá-las, as quais podem desaparecer ou serem “mudadas” de fora para dentro; aquelas capazes de se anteciparem às mudanças e, portanto, serem protagonistas do processo de sua própria transformação. Neste contexto, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, EMBRAPA, posiciona-se, de forma consciente e planejada neste último grupo de organização para buscar sua sustentabilidade institucional junto a sociedade. (EMBRAPA, 1994-1998).

Os modelos de desenvolvimento em vigência na década de 70 produziram “mitos econômicos” de consequências ambientais, sociais, econômicas, políticas e institucionais desastrosas. Isto ocorreu sob a influência dominante de um paradigma internacional de desenvolvimento com matriz energética dependente do petróleo. O enfoque era produtivista, e o padrão de concorrência econômica ocorria via preço, e o padrão tecnológico era centrado na dimensão quantitativa do conceito de produtividade.

E o problema que o Brasil enfrentava, no final dos anos 60 e na década de 70, a euforia dos “milagres econômicos” e dos sonhos e esperança frustrados dos “anos perdidos” dos anos 80, as transformações em curso na década de 90 estão afetando a maioria das instituições. A EMBRAPA, criada no princípio da década de 70, mais precisamente em 07 de dezembro de 1972, através da lei 5.851, e meses depois, em 26 de abril de 1973 tendo sido instalada, assumindo as funções do antigo Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária-DNPEA, com responsabilidade do planejamento da coordenação e parte da execução da política da pesquisa agropecuária em todo território nacional, teve que reconstruir a sua missão institucional, GOEDERT (1995: 19), seus objetivos, diretrizes, estratégias compatíveis com os desafios do século XXI.

É importante ressaltar que, na década de 80, o paradigma internacional de desenvolvimento esgotou-se arrastando em sua crise os modelos nacionais dele decorrentes. Além da crise econômica global, houve uma “crise em cadeia” de vários outros paradigmas, e protestos contra os custos ambientais, sociais e econômicos dos modelos nacionais de desenvolvimento vigentes.

Como consequência, os grupos e instituições sociais entraram nos anos 90, assistindo a consolidação de várias tendências, como a globalização da economia e da consciência ecológica; formação de blocos econômicos; inviabilidade político-econômica dos sistemas totalitários; novo padrão de concorrência econômica, via preço, qualidade e diversificação; e o novo padrão tecnológico centrado no enfoque da demanda por quantidade, qualidade, diversificação e sustentabilidade, uma exigência do paradigma internacional do desenvolvimento sustentável.

Dentro do novo paradigma de sustentabilidade econômica, não será falso arriscar dizer que ser sustentável hoje implica em adotar certos “valores” desse novo modelo de organização que está baseado na “transparência, atualidade, produtividade, agilidade, participação, ética, profissionalismo, credibilidade e qualidade.”

Aliados aos “valores” acima citados como de sustentabilidade, instituições públicas caracterizadas como sustentáveis “são organizações que reúnem em seus modelos e propostas a combinação de: a)um projeto que consubstancia a missão, objetivos, diretrizes, prioridades e estratégias; b)competência - sob o ponto de vista conceitual, metodológico, técnico, organizacional, administrativo, e estrutural; e c)credibilidade - ou seja, transparência administrativa, permeabilidade política, sintonia com o ambiente externo e mecanismos de participação de seus empregados, usuários e clientes”. (Plano Diretor EMBRAPA,1994-1998).

Vários foram os cenários que contribuíram para as mudanças ocorridas na EMBRAPA nos últimos anos, mas vários fatores endógenos à instituição contribuíram de forma decisiva para que ela ocorresse; o fator econômico, no sentido de “obter recursos para sobrevivência da própria empresa já que os recursos repassados pelo Tesouro Nacional (principal agente financiador) tem diminuído”.(FLORES,1991).

A emergência na reorganização institucional da EMBRAPA é a garantia de sua sustentabilidade junto a sociedade. E a competitividade científica e tecnológica deverá ser garantida para que a Empresa possa dar um salto qualitativo na sua capacitação científica e tecnológica.(FLORES,1991).

No discurso do projeto EMBRAPA, a pesquisa agropecuária rumo ao século XXI, a EMBRAPA se mostra para a sociedade redefinindo o seu papel, através da sua nova missão de gerar, promover e transferir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal em benefício da sociedade.

Com o intuito de construir o seu discurso legitimando-se perante a sociedade, a empresa criou diretrizes gerais que norteiam essa reconstrução organizacional, tais como: promover a expansão da fronteira do conhecimento especialmente em áreas de tecnologias de ponta no contexto da nova evolução científica e tecnológica, considerando a biotecnologia e a engenharia genética, a informática, a agroecologia, a instrumentalização agropecuária, os recursos genéticos, etc.; aumentar a interação com a sociedade, especialmente com o setor privado, que será viabilizado através de um compromisso social e político da empresa, apoiando programas de desenvolvimento regional e na intensificação do seu relacionamento que compõem o ambiente externo; incorporar as influências do ambiente internacional, especialmente as decorrentes da integração da América Latina, fortalecendo o intercâmbio com as comunidades de ciência e tecnologia, nacionais e internacionais; ampliar as atividades de informação, de difusão e transferência de tecnologia.

Como coordenadora do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, SNPA, a EMBRAPA está se empenhando na formação de uma nova base técnica promovendo a modernização da estrutura produtiva dos setores agropecuário e agroindustrial do país.

Ainda com relação às diretrizes de reconstrução organizacional da EMBRAPA, a empresa têm contribuído para a formulação das políticas agrícolas e de ciência e tecnologia através de estudos, sugestões, fornecimento de dados, além do monitoramento de segmentos organizados da sociedade a que a instituição está ligada

por diferentes mecanismos. Outra diretriz que a empresa tem se empenhado, diz respeito à valorização dos empregados, a melhoria das relações interpessoais e condições de trabalho, estímulo à criatividade e à produtividade, através de sistemas de acompanhamento e avaliação de desempenho, além dos programas de pós-graduação e estratégias prioritárias para a empresa.

Promover a descentralização administrativa e a modernização dos meios, incentivar a excelência na empresa, privilegiar a visão holística e interdisciplinar, com ênfase nos enfoques sistêmicos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), promover a cooperação e parceria com as demais entidades integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, entre outras, são também diretrizes de reconstrução organizacional da EMBRAPA.

Com relação ao novo modelo institucional da EMBRAPA, estabelecido com base nas diretrizes da missão já mencionados e nos critérios da caracterização como, divisão de papéis com o setor público estadual e o setor privado, racionalização organizacional, descentralização e autonomia, especialização e interdisciplinaridade, compreendem dois tipos de ação: a) ação direta - desenvolvida através das unidades centrais e descentralizadas da própria empresa, incluindo a ação de coordenação do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, SNPA, e b) ação de cooperação - desenvolvida em parceria com instituições cooperantes, ou realizada em decorrência de programas conjuntos, sob a égide do Governo Federal ou Estadual, nos quais as funções normativas, indicativa e de acompanhamento hajam sido delegadas à EMBRAPA.

Analisando o discurso da reestruturação e política da EMBRAPA, da construção de um novo modelo organizacional, chama-se atenção para a dimensão simbólica do relacionamento entre a organização e a sociedade, no sentido de atender as exigências situacionais do ambiente externo.

A capacidade da empresa de se antecipar e ser protagonista do seu processo de transformação, a caracteriza no dito “modelo ecológico”, baseado primordialmente na capacidade de se reconstruir, diante das adversidades, neste caso, impostas pela globalização mundial da economia. A EMBRAPA, “primando por sua

sobrevivência”, direciona a geração e adaptação de conhecimento e tecnologia, bem como a prestação de serviços, numa tentativa de aproximar-se da clientela, legitimar as suas ações e, dessa forma, conseguir os recursos necessários para a continuação das suas atividades. As proposições a cerca da reconstrução institucional tem orientado as instituições no sentido de planejarem as mudanças, acompanhando as transformações do ambiente externo, dentro de uma postura estratégica (ALMEIDA, 1997: 74 - 75). Ainda segundo ALMEIDA, de uma maneira geral, a mudança institucional, no sentido da reestruturação está sendo aceita principalmente pelos pesquisadores. Entretanto, há evidências de que ela está sendo aceita, também, pelo restante dos empregados.

No plano econômico, a consolidação deste novo modelo institucional da EMBRAPA, requer a transformação e reestruturação organizacional que confira maior competitividade aos setores agropecuário e agroindustrial do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A . S. de. *O Pesquisador e a Percepção do novo modelo institucional da pesquisa agrícola*. Viçosa: UFV, 1997. 84p. (Tese de Mestrado).

Cadernos de Difusão de Tecnologia. Brasília, 4(3): 205-254, 1987.

CURVELO, J. J. A . *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Brasília: CEUB, 1996.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Secretaria de Administração Estratégica (Brasília-DF). II Plano Diretor da Embrapa: 1994 - 1998/ EMBRAPA-SEA - Brasília: EMBRAPA-SPI,1994.

ETZIONI, A . *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974. 192p.

FAUNDEZ, A . (org) *Educação, desenvolvimento e cultura: contradições teóricas e práticas*. São Paulo: Cortez, 1994.

FLORES, M.X. *Projeto EMBRAPA: a pesquisa agropecuária rumo ao século XXI*. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1991.23p.

FLORES, M.X. & SILVA, J. de S. *Projeto EMBRAPA II: do projeto de pesquisa ao desenvolvimento socio-econômico no contexto do mercado*. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1992. 55p.

HALLIDAY, T.L. (org). *Atos Retóricos: Mensagens Estratégicas de Políticos e Igrejas*. São Paulo: Summus, 1988. 132p.

HALLIDAY, T. L. *A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus, 1987.110p.

LIMA-ARAÚJO, M. F. et al. *Globalização da Economia e Educação*. Viçosa: (mim.) 1996.

MAHBUD UL HAQ. *Reflexões sobre o desenvolvimento humano I*. UNICEF, 1995.

MAINGUENEAU, D. *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas, S.P: Pontes Editores, 1993. 198p.

Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n.4, p.19-33, 1995.

TOFFLER, A . *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995, 142p.

