

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

LARISSA GONÇALVES DE MORAIS

GESTÃO FRAGMENTADA:
a experiência de divisão da estrutura de comunicação da Embrapa

BRASÍLIA – DF
2025

LARISSA GONÇALVES DE MORAIS

GESTÃO FRAGMENTADA:

a experiência de divisão da estrutura de comunicação da Embrapa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Linha de pesquisa: Poder e Processos Comunicacionais.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello.

BRASÍLIA – DF

2025

LARISSA GONÇALVES DE MORAIS

GESTÃO FRAGMENTADA:

a experiência de divisão da estrutura de comunicação da Embrapa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 18/02/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Orientador

Prof^ª. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch
Avaliador(a) – Membro

Prof^ª. Dra. Isaura Mourão Generoso
Avaliador(a) – Membro

Prof. Dr. Jorge Antonio Menna Duarte
Avaliador – Membro suplente

Brasília/DF
2025

Dedico esta dissertação à minha querida avó Ilídia, que
me encorajou a desbravar o mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Maura e Wilson, pelo firme incentivo aos meus estudos.

Ao meu orientador, João José Azevedo Curvello, pelas conversas sobre o meu objeto de pesquisa e também sobre as dificuldades das reformas e construções.

Aos meus colegas de trabalho Heloiza Dias, Jorge Duarte e Juliana Escobar, que me encorajaram a participar da seleção do mestrado.

Aos meus companheiros de equipe Fabio Reynol, Fernanda Diniz, Maria Clara Guaraldo e Marita Cardillo, que me incentivaram e me ajudaram na difícil combinação de pós-graduação e trabalho.

Ao meu marido, Wesley Leal, pela paciência em razão dos muitos finais de semana na Biblioteca Central da UnB.

Por fim, à universidade pública, pela oportunidade de voltar aos estudos.

RESUMO

Considerando a escassez de estudos sobre a estruturação dos departamentos de comunicação nas organizações, e o fato de que boa parte das assessorias de comunicação nas organizações brasileiras está constituída como uma única estrutura (Curvello, 2010), este trabalho investigou uma experiência concreta na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), instituição pioneira no setor público na criação de uma política própria para a área (Bueno, 2021). O objetivo geral foi o de analisar como a fragmentação da Secretaria de Comunicação em quatro “minidepartamentos”, processo que ocorreu de 2018 a 2022, atingiu a gestão de comunicação da empresa, abordando tanto aspectos práticos quanto teóricos. Para isso, discutiu a atualidade e a aplicação na prática do conceito de comunicação organizacional integrada (Grunig; Grunig, 1998; Neves, 2000; Bueno, 2003; Kunsch, 2003; Clemen, 2005; Cornelissen *et al.*, 2006; Almansa, 2010; Torquato, 2015). Como o fenômeno estudado fez parte de uma reestruturação geral da sede da empresa, para adoção de uma gestão mais moderna, discutiu também conceitos da administração, como estrutura organizacional e departamentalização (Araujo, 2011; Oliveira, 2011) e gestão por processos (Sordi, 2008), além do contexto das transformações nas empresas públicas. Como metodologia, foi realizada uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso, subsidiado por triangulação de dados com base em entrevistas semiestruturadas com atores-chave do processo e análise de documentos institucionais e conteúdos dos veículos de comunicação da Embrapa. A análise temática dos dados coletados mostrou que, para uma organização do porte da Embrapa, que não tem a comunicação como atividade-fim, a comunicação integrada e vinculada à presidência continua sendo o modelo mais adequado, como preconiza a literatura. No entanto, o estabelecimento de uma única estrutura não é suficiente, faz-se necessária uma gestão eficiente e atenta aos desafios da realidade atual.

Palavras-chave: comunicação organizacional; Embrapa; comunicação integrada; estruturação; gestão da comunicação; departamentalização.

ABSTRACT

Considering the scarcity of studies on the structuring of communication departments in organizations, and the fact that a large part of communication departments in Brazilian organizations is constituted as a single structure (Curvello, 2010), this work investigated a concrete experience in the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa), a pioneering institution in the public sector in creating its own policy for the area (Bueno, 2021). The general objective was to analyze how the fragmentation of the Communication Secretariat into four “mini-departments”, a process that took place from 2018 to 2022, affected the company's communication management, addressing both practical and theoretical aspects. To this end, it discussed the current and practical application of the concept of integrated organizational communication (Grunig; Grunig, 1998; Neves, 2000; Bueno, 2003; Kunsch, 2003; Clemen, 2005; Cornelissen et al., 2006; Almansa, 2010; Torquato, 2015). As the phenomenon studied was part of a general restructuring of the company's headquarters, to adopt more modern management, it also discussed management concepts, such as organizational structure and departmentalization (Araujo, 2011; Oliveira, 2011) and process management (Sordi, 2008), in addition to the context of transformations in public companies. As a methodology, a qualitative approach was carried out through a case study, supported by data triangulation based on semi-structured interviews with key actors in the process and analysis of institutional documents and content from Embrapa communication vehicles. The thematic analysis of the data collected showed that, for an organization the size of Embrapa, which does not have communication as its core activity, integrated communication linked to the presidency continues to be the most appropriate model, as recommended in the literature. However, the establishment of a single structure is not enough, efficient management is necessary and attentive to the challenges of the current reality.

Keywords: organizational communication; Embrapa; integrated communication; structuring; communication management; departmentalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Embrapa em 2018	34
Figura 2 - Proposta de organograma da Secretaria-Geral (SGE).	73
Figura 3 - Proposta de organograma da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire)	74

QUADROS

Quadro 1 - Resumo do percurso metodológico proposto.....	65
Quadro 2 - Resumo dos impactos positivos da integração da comunicação.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição das gerências.....	78
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACE – Área de Comunicação Empresarial
ACS – Assessoria de Comunicação Social
Airp – Assessoria de Imprensa e Relações Públicas
Ascom – Assessoria de Comunicação
CEC – Coordenadoria de Articulação e Estudos em Comunicação
CGPorts – Comitês Gestores dos Portfólios
CJO – Coordenadoria de Jornalismo
CMP – Coordenadoria de Gestão da Marca e Publicidade
Consad – Conselho de Administração
CRP – Coordenadoria de Relações Públicas
DE-GI – Diretoria-Executiva de Gestão Institucional
DE-IT – Diretoria-Executiva de Inovação e Tecnologia
DE-PD – Diretoria-Executiva de Pesquisa e Desenvolvimento
DNPEA – Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias
Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrater – Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
GCE – Gerência de Comunicação Estratégica
GCI – Gerência de Comunicação e Informação
GGM – Gerência de *Marketing*
GICT – Gerência de Informação Científica e Tecnológica
Mapa – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
NCO – Núcleo de Comunicação Organizacional
Oepas – Organizações estaduais de pesquisa agropecuária
PDE – Plano Diretor da Embrapa
SCT – Embrapa Informação Tecnológica
SDI – Secretaria de Desenvolvimento Institucional
Secom – Secretaria de Comunicação
SEP – Sistema Embrapa de Planejamento
SGE – Secretaria-Geral
Sibrater – Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural

SIN – Secretaria de Inovação e Negócios

Sire – Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas

SIRH – Sistema de Recursos Humanos da Embrapa

SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

SPD – Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento

Sucom – Superintendência de Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	O CONTEXTO DO OBJETO DE PESQUISA	17
2.1.	A ESTRUTURA DOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CONCEITO DE INTEGRAÇÃO	17
2.2.	COMUNICAÇÃO INTEGRADA HOJE.....	24
3	PROBLEMA	29
4	JUSTIFICATIVA	40
5	A EMBRAPA E A COMUNICAÇÃO.....	47
5.1.	PRIMÓRDIOS DA EMPRESA E DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO.....	47
5.2.	ANOS 1990: A GUINADA RUMO A UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	51
5.3.	A EMBRAPA HOJE E A CONSOLIDAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	55
6	PERCURSO METODOLÓGICO	61
6.1.	ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA	61
6.2.	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	65
6.2.1.	Definição dos entrevistados e roteiro	65
6.2.2.	Como foi feita a análise das entrevistas	67
7	ANÁLISE DOS DADOS	70
7.1.	ANÁLISE DOCUMENTAL	70
7.2.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	79
7.2.1.	O período imediatamente anterior à reestruturação	79
7.2.2.	Razões para as mudanças na sede.....	81
7.2.3.	Razões para as mudanças na comunicação.....	85
7.2.4.	Espaço da comunicação na discussão das mudanças	91
7.2.5.	Influência da nova estrutura na comunicação externa	94
7.2.6.	Influência da nova estrutura nas rotinas de comunicação internas	97
7.2.7.	Pontos positivos da nova estrutura	102
7.2.8.	Pontos negativos da nova estrutura	104
7.2.9.	Objetivos das mudanças.....	112
7.2.10.	A reunificação das áreas de comunicação da sede.....	115

7.2.11. A fragmentação e a tradição da comunicação da Embrapa.....	119
7.2.12. Comunicação integrada	123
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
REFERÊNCIAS.	134
APÊNDICE A	144

1 INTRODUÇÃO

Referência em pesquisa agropecuária no cinturão tropical do globo, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é reconhecida como uma instituição de excelência em sua atividade-fim, tanto no Brasil, entre setor público, comunidade científica e sociedade civil, quanto no exterior. Em abril de 2023, a organização completou cinco décadas de pesquisas que contribuíram para que o país esteja hoje entre os maiores produtores de alimentos, fibras e bioenergia do mundo. À época da fundação da empresa, no início dos anos 1970, o Brasil não era autossuficiente na produção de alimentos e importava diversos produtos fundamentais para a segurança alimentar, como carne, feijão e leite.

Mas a imagem positiva da Embrapa, em razão da importante contribuição da estatal para uma verdadeira revolução na agropecuária nacional, permaneceu limitada aos setores mais diretamente ligados à empresa em suas primeiras duas décadas de vida. Em meados dos anos 1990, a área de comunicação organizacional se expandiu e se consolidou, tornando a instituição conhecida do público urbano. A Embrapa fixou-se definitivamente no imaginário dos brasileiros como um exemplo de órgão público eficiente, eficaz e relevante para a sociedade. “Desde sua criação, e especialmente a partir da década de 1990, a Embrapa apostou em conhecimento público e reputação como meios de sobreviver e ampliar sua contribuição à sociedade, unindo excelência em pesquisa e comunicação” (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 197).

De acordo com Brandão e Carvalho (2010, p. 172-173), a imagem é o patrimônio mais valioso de uma organização, e a responsável por essa construção é a comunicação, “seja com as ações dirigidas ao público interno, seja com a divulgação para a opinião pública, seja com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa”.

A excelência da comunicação da empresa decorre de um processo em que a área assumiu posição estratégica na gestão, deixando de atuar apenas para divulgação de tecnologias geradas, e no qual foram contratados profissionais das mais diversas habilitações. Para isso foi determinante a criação da Política de Comunicação da Embrapa, publicada em 1996, com normas e orientações para toda a instituição, e fundamentada nos conceitos de comunicação integrada e planejada.

A política deu coesão e um discurso unificado à área. Criou também uma cultura de comunicação na empresa, tornando-a um compromisso de todos os empregados, dos gestores e pesquisadores aos técnicos rurais que atuam nos campos experimentais. "A Embrapa criou, assim, um modelo de comunicação corporativa integrada com coordenação e diretrizes centrais e atuação local autônoma e diversificada" (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 194).

Um departamento na sede, em Brasília (DF), vinculado diretamente à presidência, coordenava o sistema de comunicação de toda a empresa, composto por 43 núcleos de comunicação organizacional ligados aos centros de pesquisa espalhados por todo o país e alinhado aos três pilares da empresa: pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia e desenvolvimento institucional.

Uma das organizações pioneiras ao criar uma política sistemática de comunicação, a Embrapa também inovou ao fragmentar seu departamento central da área. Aprovado em 2017 e implementado a partir de fevereiro de 2018, um processo de reestruturação de toda a sede extinguiu a Secretaria de Comunicação (Secom) e distribuiu seus profissionais por quatro das cinco secretarias que passaram a compor o novo organograma das unidades centrais da empresa: Secretaria-Geral (SGE), Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire) e Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD).

Na definição oficial (Embrapa, 2018a, p. 107), tais mudanças estruturais tiveram como objetivo "dotar a empresa de um modelo mais contemporâneo de comunicação, como recurso transversal, essencial a múltiplas funções estratégicas da organização".

Quatro anos depois, uma nova remodelagem da sede reunificou os comunicadores sob a denominação de Superintendência de Comunicação (Sucom), atualmente Assessoria de Comunicação (Ascom).

O objetivo geral do trabalho foi compreender como a experiência de fragmentação da Secretaria de Comunicação da Embrapa influenciou a comunicação dessa empresa que é referência na área.

Outro objetivo foi o de investigar o que levou a direção da empresa a optar por dividir a Secretaria de Comunicação e, posteriormente, pela reunificação, uma vez que, de acordo com Curvello (2010), boa parte das assessorias de comunicação nas organizações

brasileiras está constituída como uma única estrutura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas:

O modelo de comunicação integrada, apoiado por instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e pelo sucesso da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou consolidando-se como padrão nas grandes organizações (Curvello, 2010, p. 97).

Os demais objetivos específicos foram os de levantar as percepções e experiências de diversos atores envolvidos sobre a eficiência da comunicação durante o período de fragmentação; analisar se a unicidade do discurso organizacional da Embrapa foi preservada durante o período de fragmentação; e investigar como a experiência afetou os profissionais de comunicação envolvidos.

Para isso, foi realizada pesquisa com abordagem qualitativa, mais especificamente um estudo de caso, que se utilizou da combinação de técnicas de coleta de dados, a saber, entrevistas semiestruturadas com 11 empregados e análise de documentos institucionais e de conteúdos dos veículos de comunicação da Embrapa.

Esta dissertação começa com uma revisão teórica sobre comunicação organizacional e o conceito de comunicação integrada. Nas seções 3 e 4 a pesquisadora apresenta o problema e sua justificativa. A seção 5 traz uma descrição resumida da história da Embrapa e do papel da comunicação nessa trajetória de êxito, com destaque para as mudanças significativas ocorridas nos anos 1990, quando a empresa lançou a sua Política de Comunicação, após um amplo processo de construção participativa.

O percurso metodológico da pesquisa está descrito na seção 6, com detalhamento tanto do processo de seleção dos entrevistados quanto da forma como as entrevistas foram analisadas.

O cerne da pesquisa encontra-se na seção 7, que apresenta uma extensa análise dividida em duas partes: documental e entrevistas semiestruturadas. A análise das entrevistas é particularmente detalhada, abordando 12 temas relacionados à experiência de reestruturação da comunicação da sede da Embrapa.

A dissertação termina com a discussão dos resultados e considerações finais: nas seções 8 e 9, são apresentadas as principais conclusões e implicações do estudo.

2 O CONTEXTO DO OBJETO DE PESQUISA

2.1.A ESTRUTURA DOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CONCEITO DE INTEGRAÇÃO

O tema de pesquisa é a gestão da comunicação organizacional e, mais especificamente, a estruturação dos departamentos de comunicação.

A comunicação organizacional estuda como acontece o fenômeno comunicacional dentro das organizações e na relação com seus diversos públicos. Anteriormente chamada no Brasil de comunicação empresarial, ganhou amplitude para abarcar todos os tipos de organizações (Kunsch, 2003), nas quais é produtora de sentido estratégico, a partir da interação com os atores sociais (Oliveira; Paula, 2008).

No entanto, a comunicação organizacional tem origem nas empresas e ganhou impulso com a agitação social nos Estados Unidos após a grande depressão de 1929, quando as companhias começaram a ser cobradas por um realinhamento estratégico. A decolagem da comunicação nas empresas ocorreu apenas no pós-guerra, a partir de 1945, com o avanço da tecnologia, das indústrias modernas e do consumo. Nos anos 1970, a comunicação chegou a um alto patamar nas organizações e, na década seguinte, investiu-se do conceito estratégico (Torquato, 2015).

Nesse contexto de crescente protagonismo, as relações públicas, especialmente, contribuíram decisivamente para aproximar os públicos das organizações e para introduzir nas empresas diversas formas de comunicação, como boletins, murais, comunicados à imprensa, entre outras (Kunsch, 2003).

A compartimentalização das assessorias de comunicação em ações isoladas de jornalismo, publicidade e relações públicas predominava até o final da década de 1980 do século passado, com uma atuação marcadamente tática, segundo Oliveira e Paula (2008). A abertura política fez com que as organizações também abandonassem a “postura fechada e autoritária em relação aos atores sociais” (Oliveira; Paula, 2008, p. 19).

Na maioria dos estudos de teóricos brasileiros na década de 1980 e no início da década de 1990, de acordo com Curvello (2010, p. 97), existe “forte ênfase em legitimar a área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente

junto a administradores e empresas”. A vinculação com a origem profissional dos pesquisadores é uma marca dos trabalhos produzidos na área no Brasil nesse período.

Os estudos que trouxeram o conceito de comunicação integrada (Kunsch, 2003) e evidenciaram sua importância ganharam força nas décadas de 1980 e 1990, buscando legitimar e valorizar o campo na academia e também nos espaços organizacionais. O conceito, um dos mais influentes e importantes da comunicação, resulta da atuação sinérgica entre suas subáreas (Curvello, 2010).

De acordo com Kunsch (1997), na década de 1980 as assessorias transformaram-se em empresas de comunicação, prestando serviços completos. “Nas organizações, as relações públicas, o jornalismo empresarial e a assessoria de imprensa ainda cumpriam suas tarefas de maneira estanque, sem uma preocupação maior quanto a uma sinergia de esforços entre os setores” (Kunsch, 2009, p. 187).

Kunsch (2003), citando Fritjof Capra e sua ciência geral da "totalidade", diz que as organizações precisam ser vistas como unidades multidisciplinares, e não fragmentadas em setores. "O mesmo vale para a comunicação organizacional, que tem de ser vista numa perspectiva integrada" (Kunsch, 2003, p. 26).

Kunsch (2003) apresenta o conceito de comunicação integrada como aquela em que as diversas subáreas atuam de forma harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003, p. 150).

Para Curvello (2010, p. 97), o conceito é um modelo de gestão da comunicação e “apresenta-se como uma resposta racional e viável às lutas surdas entre os profissionais de comunicação pela hegemonia da atuação nas organizações, que acabava também se refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica”.

De acordo com Kunsch e Lemos (2020), comunicação integrada é um termo que designa um campo conceitual abrangente que inclui, principalmente, as disciplinas de relações públicas, comunicação organizacional, *marketing* e publicidade e propaganda, além de ser comumente utilizado no mercado de serviços de comunicação.

Ainda segundo as autoras (Kunsch; Lemos, 2020, p. 386), a articulação de "integração" e "comunicação" vincula-se principalmente à ideia de relacionamento entre organizações e públicos, mas "também está fortemente atrelada à noção de coordenação eficiente e eficaz de meios, recursos, mensagens e ações comunicativas".

Na definição de Oliveira e Paula (2008, p. 21), a comunicação organizacional é a “aplicação do campo da comunicação nas organizações, que se efetiva por meio das práticas dos subcampos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada, planejada e articulada com outros campos do conhecimento”.

Entre as vantagens da integração está a instituição de uma política global, uma linguagem comum de todos os setores e um comportamento organizacional homogêneo, além de evitar sobreposições de tarefas (Kunsch, 2003).

No ano em que Kunsch defendeu sua dissertação de mestrado trazendo o conceito de comunicação organizacional integrada, em 1985, foi publicado o pioneiro Plano de Comunicação Social (PCS) da empresa Rhodia. O documento apontava a necessidade de integração da área para “evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais; uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da Rhodia; solidificar a imagem corporativa da empresa” (Nori; Valente, 1990, p. 68). Segundo Kunsch (2003), a iniciativa representou um marco na história da comunicação no Brasil.

A partir de então, diversas organizações elaboraram e tornaram públicos seus planejamentos e projetos de comunicação. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é um exemplo: sua Política de Comunicação Empresarial foi publicada em 1996, fundamentada no conceito de comunicação organizacional integrada de Kunsch (2003) e em consultoria de Wilson da Costa Bueno (2003), e segue sendo atualizada.

A comunicação nas organizações seguiu ampliando sua capacidade e seu caráter estratégico, abandonando o formato tradicional de atividades isoladas de relações públicas, jornalismo empresarial, publicidade, entre outras:

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações [...] deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (Bueno, 2003, p. 7).

A ideia de processo sinérgico está presente também no conceito de modelo sistêmico de Torquato (1986), em obra lançada no mesmo ano em que Margarida Kunsch publicou “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”. Nesta publicação de referência para os estudos do campo, o autor não utiliza o termo “comunicação integrada”, mas fala em “preservação de uma linguagem sistêmica e integrada” (Torquato, 1986, p. 93).

A meta da abordagem sistêmica é preservar a unicidade do discurso organizacional e se baseia na “hipótese de que a eficácia da organização depende, fundamentalmente, do conjunto harmonioso que se instala, tendo como polo uma estrutura de coordenação para as operações de comunicação organizacional” (Torquato, 2015, p. 67).

Evitar a fragmentação decorre do contexto em que vivemos, com diversos países em um estágio pós-consumo de massa, uma sociedade cada vez mais questionadora e voltada a causas humanistas, e uma crescente interdependência da economia mundial. Nesse panorama já não há mais espaço para a divisão nas organizações entre a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais (Torquato, 2015).

O modo como as organizações estruturam as suas áreas de comunicação é importante tanto para que elas estejam aptas a atuar estrategicamente, quanto para que as diversas atividades de comunicação realizadas em nível corporativo sejam coordenadas e agilizadas (Cornelissen; Bekkum; Ruler, 2006). Por isso, o modelo unificado parece ser o mais utilizado nos últimos 50 anos.

Desde a década de 1970, escritos acadêmicos e profissionais têm enfatizado que as empresas deveriam consolidar, em vez de fragmentar, suas comunicações, reunindo profissionais e áreas funcionais em departamentos organizacionais centrais, com o objetivo de reunir e aprimorar a experiência em comunicação e aumentar a autonomia organizacional e a visibilidade das comunicações dentro da organização. (Cornelissen; Bekku; Ruler, 2006, p. 120).

De acordo com Grunig e Grunig (1998), o conceito de comunicação integrada (CI) tem origem no abandono do "M" do conceito de comunicação integrada de *marketing* (CIM), também conhecido como composto de *marketing* ou *marketing mix*, tornando-o mais palatável para a área de relações públicas e abrangente para incluir outros *leads*¹ além

¹ De acordo com Freeman (1984, p. 25), pioneiro na definição do termo, *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa.

dos consumidores. Para esses autores, todas as funções de comunicação devem ser integradas ou coordenadas pelo departamento de relações públicas.

Kunsch (2003, p. 94) ressalta que o terreno das relações públicas é mais amplo, “pois trabalham com as organizações como um todo e seu universo de públicos no contexto do sistema social global”. Enquanto isso, o foco do *marketing* está no mercado, no produto ou no serviço e na satisfação do consumidor. Por representar apenas uma parte da atuação da organização, a comunicação mercadológica integra o composto da comunicação organizacional, ao lado da comunicação institucional, da comunicação interna e da comunicação administrativa (Kunsch, 2003). Dessa forma, a comunicação integrada (CI) é mais abrangente que a comunicação integrada de *marketing* (CIM).

Nesse sentido, a expressão "composto de comunicação integrada" de Margarida Kunsch é predominante na literatura da área, constituindo-se em boa parte das explicações para o que significa "comunicação integrada" (Kunsch; Lemos, 2020).

O conceito de comunicação integrada é ainda mais ampliado para Neves (2000), para quem todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação, como as áreas de vendas, recursos humanos e jurídica, entre outras, devem atuar coordenadamente. A comunicação empresarial integrada pressupõe um processo único, operado por uma gerência interfuncional que o autor denomina de colegiado de comunicação.

A comunicação empresarial clássica segmenta-se em três frentes: de *marketing*, institucional e interna (Neves, 2000).

Como não poderia deixar de acontecer, a estrutura gera conflitos internos bastante desgastantes. Além disto, implica na abordagem do “*cada público, uma mensagem específica*”, isto é, uma mensagem para o cliente, outra para o acionista, uma terceira para empregados, etc. Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem. (Neves, 2000, p. 30).

Integrando essas três frentes de forma interativa, segundo Clemen (2005), a comunicação subordina-se a um único processo: comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica (externa). "Comunicação integrada não é a soma das comunicações segmentadas, e sim o resultado sinérgico dessas comunicações" (Clemen, 2005, p. 9).

Almansa (2010) define assessoria de comunicação como uma estrutura organizada, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas) para criar, manter ou melhorar a imagem da organização perante todos os seus públicos. “É na assessoria que se devem coordenar todas as ações de comunicação para que haja coerência entre elas. Resulta imprescindível a unidade porque, do contrário, se criará confusão” (Almansa, 2010, p. 23).

De acordo com Zerfass e Link (2023), os estudos em gestão da comunicação forneceram respostas à contribuição de valor da comunicação em dois níveis: um debate genérico sobre como as atividades de comunicação apoiam os objetivos organizacionais e uma perspectiva funcional com foco nas estruturas, em como a comunicação é gerida e executada. Neste último nível, poucos autores trataram especificamente dos departamentos de comunicação como unidades organizacionais. Contraditoriamente, eles são fundamentais, uma vez que responsabilidades e recursos são atribuídos a departamentos ou equipes específicos e não à comunicação corporativa no geral (Zerfass; Link, 2023).

Em busca de uma visão holística, Zerfass e Link (2023) propõem a aplicação do conceito de modelo de negócios aos departamentos de comunicação internos, como contribuição para o debate sobre criação de valor. Tal esquema reduz a complexidade e ajuda os gestores de comunicação a explicar o que fazem aos altos executivos e clientes internos, além de orientar quem executa as atividades de comunicação.

A inserção da área na cadeia decisória é um dos cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação nas organizações, de acordo com Oliveira e Paula (2008). Esse posicionamento permite a atuação balizadora do ambiente interno e externo, por meio da análise de cenários e das expectativas e demandas dos diversos atores sociais. “O envolvimento da comunicação no processo decisório decorre do entendimento da alta administração sobre a função estratégica do processo na gestão organizacional” (Oliveira; Paula, 2008, p. 46).

Como o valor é criado, como a performance é avaliada e como o sucesso é reconhecido internamente dependem do posicionamento de ideias, pessoas ou departamentos nas organizações, segundo Brockhaus e Zerfass (2022). Dessa maneira, uma posição forte dentro da organização é fundamental para que uma unidade seja percebida e ouvida pelos *stakeholders* internos. No caso dos departamentos de

comunicação, o posicionamento dentro da organização raramente fez parte do debate acadêmico, segundo os autores.

O posicionamento interno dos departamentos de comunicação é moldado principalmente pelas interações com os membros da organização. Trata-se de um processo de negociação contínua, que depende dos contextos institucionais. Portanto, o sucesso de um departamento de comunicação depende não apenas de sua configuração e competências, mas também das percepções e expectativas dos tomadores de decisão internos ou dos clientes internos, tais como a alta administração, outros departamentos e unidades de negócio (Brockhaus; Zerfass, 2022, p. 56).

Não surpreende, portanto, que os principais *stakeholders* internos continuem a lutar para reconhecer a ampla gama de atividades e serviços dos departamentos de comunicação e como estes contribuem para a criação de valor nas organizações (Brockhaus; Zerfass, 2022, p. 63).

A questão da estrutura organizacional não foi muito abordada na literatura de relações públicas e comunicação, também de acordo com Moss *et al.* (2017), apesar da considerável importância atribuída ao tema entre os estudiosos da gestão.

Entre os estudos já realizados sobre a estrutura dos departamentos de comunicação e sua importância, estão as pesquisas financiadas pela IABC Foundation, vinculada à *International Association of Business Communicators* (IABC), e realizadas em diversos países (Grunig, 1992; Grunig; Grunig; Dozier, 2002; Moss *et al.*, 2017) – sendo as duas primeiras denominadas de projeto de excelência. O trabalho de Moss *et al.* (2017), realizado com base em entrevistas com 26 diretores de comunicação e um *survey* com 278 executivos de comunicação localizados nos cinco continentes, mostrou que não existe um modelo de estrutura dominante, o que reflete a diversidade de modelos de comunicação em contextos organizacionais. Cada organização adota uma estrutura adequada às suas circunstâncias, embora haja elementos funcionais em comum dentro de cada departamento, além de estruturas híbridas para situações específicas.

Em pesquisas para a elaboração do pré-projeto enviado para a seleção do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, não foram encontradas teses e dissertações no Brasil sobre a estrutura das áreas de comunicação em grandes organizações, e foram localizados poucos artigos. Uma das explicações possíveis, de acordo com as referências acima, é a defesa da integração por parte dos principais autores em teorias da comunicação

organizacional no Brasil. De acordo com Bueno (2014, p. 125), o conceito de integração é “hoje elemento indispensável nos discursos empresariais sobre a comunicação”.

Há quase duas décadas, Kunsch (2004) constatou a falta de análises empíricas sobre a prática da comunicação nas organizações brasileiras, por parte da academia. Essa lacuna, especialmente no que se refere a investigações sobre experiências de estruturação da área, persiste. "Faz-se necessário criar uma nova cultura, tanto no meio universitário quanto no mercado profissional, para uma maior consciência e valorização de pesquisas dessa natureza" (Kunsch, 2004, p. 138).

Nesse sentido, apesar de o conceito de comunicação integrada estar entre os mais citados e referenciados tanto em âmbito acadêmico como no mercado, foi pouco analisado teórica e empiricamente (Kunsch; Lemos, 2020).

Kunsch (2004) apresenta os resultados de uma pesquisa de campo junto a uma amostra de 38 organizações públicas, privadas e não governamentais, com o objetivo de compreender como se processa a prática comunicacional nas organizações.

O estudo indica que a estrutura departamental é mais presente nas empresas privadas, tendo a maioria respondido que possui um departamento especializado de comunicação. Nas empresas públicas, apesar de também existirem departamentos, há outros tipos de setores com a nomenclatura de diretoria, assessoria e superintendência (Kunsch, 2004, p. 126).

Outro estudo, este sobre as diferentes apropriações do termo “comunicação integrada” por parte de acadêmicos e profissionais do mercado de comunicação no contexto brasileiro, realizado por Kunsch e Lemos (2020), mostra que a associação à ideia de comunicação formal e funcional predomina. No ambiente corporativo, apesar do discurso, as autoras não identificaram a adoção de orientações conceituais específicas.

2.2.COMUNICAÇÃO INTEGRADA HOJE

Na sociedade pós-industrial em que vivemos, na qual o conhecimento ocupa lugar central, parece consenso que a comunicação nas organizações deve ser estratégica e integrada. De acordo com Oliveira e Paula (2008), o campo da comunicação organizacional também se transforma em razão das mudanças nas relações de trabalho e das exigências de uma nova conduta das organizações com a sociedade. “Uma das mais significativas refere-se a uma abordagem integrada, respaldada em planejamento, dentro de

uma concepção estratégica, que supera o patamar técnico-instrumental e avança para um outro, processual e relacional” (Oliveira; Paula, 2008, p. 16).

No entanto, talvez seja necessário admitir que esse discurso expressa mais um desejo do que uma realidade:

Nesse sentido, quase sempre, a comunicação empresarial, vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica), fica à margem do planejamento estratégico, talvez porque, na maioria das organizações, ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional (Bueno, 2005, p. 17).

Para Curvello (2010, p. 97-98), a integração pouco tem se refletido na prática das organizações, entre outras razões, porque a relação entre as especialidades é complexa e marcada pelas diferenças de enfoque, além do reforço às causas profissionais. “Muitas vezes, ela está presente como discurso e até orienta as estruturas formais, mas poucas vezes insere-se como política, como filosofia e como ação”. De acordo com o autor, ainda que a aplicação enviesada do conceito de comunicação integrada contribua para manter as ações separadas, a busca da integração precisa ser perseguida e viabilizada.

Nesse sentido, Duarte (2022), em prefácio ao livro de Pimentel, afirma que a comunicação integrada é um grande desafio para as organizações, que pressupõe coordenação, articulação, sinergia, sintonia, diálogo e transparência.

Ainda na definição do pesquisador, uma área de comunicação estratégica precisa ter atuação global, integrativa e sistêmica:

A ausência desses fatores provavelmente desencadeará em uma atuação apenas tática ou pontual, como assessoria de imprensa, eventos, comunicação interna, promoção, ou seja, cada qual atuando com visão específica, fragmentada, e, algumas vezes, até competitiva (Duarte, 2020, p. 17).

Fonseca Júnior (2015) pontua que a filosofia da comunicação integrada continua sendo exercida no nível do discurso, mesmo no ambiente acadêmico. “A comunicação integrada é conveniente, desde que subordinada à orientação de determinada disciplina ou atividade profissional, seja ela o *Marketing*, as Relações Públicas ou mesmo o Jornalismo, no caso da Comunicação Organizacional brasileira” (Fonseca Júnior, 2015, p. 181).

Se a comunicação integrada parece ser consenso tanto na academia como no mercado, o termo não estaria apenas afirmando ou reafirmando o óbvio, já que a qualidade

da integração é indissociável da comunicação (Baldissera, 2002)? O autor questiona a adjetivação da comunicação como total, integrada ou excelente, considerando a complexidade inerente à área, "condenada a sempre habitar o território das versões, o limbo do devir ou a ser a fugacidade de um presente que não se deixa 'tomar' – seduz e se desfaz" (Baldissera, 2002, p. 4).

Em consequência da imaturidade desses conceitos, mais de trinta anos depois da formulação do composto da comunicação integrada, Kunsch (2020) volta a defender a importância de não fragmentar a área:

As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de integração entre as suas modalidades administrativa, interna, institucional e mercadológica. Deve, também, levar em conta a responsabilidade social, o interesse público, as demandas, dos públicos estratégicos, da opinião pública e da sociedade. Sob esses princípios que permeiam as organizações, defendemos a não fragmentação comunicacional. (Kunsch, 2020, p. 101).

De acordo com esse raciocínio, uma empresa poderia ter os seus profissionais de comunicação distribuídos por diversos setores, desde que atuasse em consonância com uma filosofia de integração e com uma política para a área bem definida. Nesse sentido, no verbete que define o termo "comunicação organizacional", Curvello (2009) afirma que ela deve ser estruturada e conduzida preferencialmente de forma integrada.

Para o planejamento da comunicação na administração pública federal, Torquato (2010) apresenta uma proposta de estrutura de comunicação para uma entidade em abstrato, contemplando as áreas de imprensa, editoração, publicidade, relações públicas internas e relações institucionais. Note-se que o pesquisador fala em apenas uma estrutura.

Um trabalho apresentado na 73ª Reunião Anual da SBPC, realizada em julho de 2021, mostrou as aproximações e os distanciamentos entre a academia e o mercado na aplicação e no uso do conceito de comunicação integrada. O estudo conduzido por Lopes e Kunsch (2021) constatou a inexistência de uma definição clara e concreta da "comunicação integrada" por parte das agências – ou seja, do mercado, no qual a Embrapa se insere. Segundo as autoras, essa indefinição evidencia o quanto a compreensão do conceito é superficial e limitada.

Em conclusão, as análises e os dados descritos nessa pesquisa fornecem elementos para considerar o termo "comunicação integrada" na perspectiva das Relações Públicas como pouco compreendido, ou precariamente abordado e

comunicado pelo mercado das agências, assessorias e consultorias de Relações Públicas em vista da - ampla - notoriedade e relevância do conceito na produção científica (Lopes; Kunsch, 2021, p. 4).

O tema da integração entre as equipes e áreas é uma das categorias de análise de estudo recente sobre as práticas de comunicação nas Assembleias Legislativas (Duarte *et al.*, 2023). Na ausência de políticas de comunicação institucional, a conclusão é de que existe uma desarticulação das áreas de produção de conteúdo jornalístico nessas instituições, o que compromete uma visão de comunicação corporativa integrada e perene. Por exemplo, um dos gestores de comunicação entrevistados relata que na Assembleia Legislativa onde trabalha coexistiram dois núcleos de comunicação, atuando como concorrentes.

Apesar da lacuna de trabalhos que tratam especificamente da desintegração de áreas de comunicação nas organizações, no “Prefácio à edição de 2015” da clássica obra “Comunicação nas organizações”, Torquato identifica comportamentos nas empresas que alimentam distorções:

Os empresários e o quadro de dirigentes tendem a analisar, de maneira fragmentada e compartimentalizada, as atividades de comunicação. Imaginam que *press release*, matéria no jornal interno, *newsletter*, um evento de relações públicas ou uma mensagem publicitária institucional, tomados isoladamente, podem fazer milagres e criar uma imagem positiva para suas empresas. Tendo mostrado que os atos, os canais, os programas, para serem eficientes e eficazes, necessitarão de coordenação centralizada com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada (Torquato, 2015, p. 16).

Campos e Pressler (2015) trataram em artigo sobre a influência da comunicação integrada para agregar valor econômico à marca. As pesquisadoras concluem que o agir de forma integrada e coordenada nunca foi tão exigido da comunicação, e contribui para a evolução das métricas de apuração do valor substancial de uma marca.

É certo que o conceito de Comunicação Integrada será ainda mais reforçado e utilizado com frequência. Ela deixará de ser utopia para organizações inseguras e passará a ser uma ferramenta de apoio para divulgação de seus produtos e serviços e difusão de sua identidade entre os públicos, com propostas éticas e sustentáveis (Campos; Pressler, 2015, p. 44).

Além da estrutura da área de comunicação, sua localização no organograma da empresa diz muito sobre seu *status* profissional e seu envolvimento estratégico na tomada

de decisões no mais alto nível corporativo. Agrupar todas as subdivisões da comunicação em um só departamento não é suficiente – seu chefe deve se reportar diretamente à alta gestão (Cornelissen; Bekkum; Ruler, 2006).

O acesso direto à direção geral da empresa e o relacionamento em condições de igualdade com todos os departamentos, além da independência, são os atributos básicos, segundo Almansa (2010), para que as assessorias de comunicação sejam estratégicas na gestão das organizações.

Tal pressuposto é reforçado por Grunig e Grunig (1998), para quem a área de relações públicas não deve estar atrelada a outros departamentos, como recursos humanos e finanças.

A subordinação direta ao topo da gestão também é defendida por Torquato (2010, p. 69):

Todas as áreas precisam da comunicação. Logo, o ferramental para atender os objetivos de cada área deve estar sempre disponível e não sujeito aos mandos de um departamento de linha. Quanto mais em cima, perto do comando central, mais eficaz será o sistema de comunicação.

Já o sistema de comunicação integrada de Neves (2000) pressupõe sua participação na tomada de decisão da organização e o envolvimento total da alta direção no processo de comunicação.

3 PROBLEMA

O objeto de pesquisa é a comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) – mais especificamente, um processo de remodelagem da gestão da comunicação que ocorreu no espaço de quatro anos. Trata-se de um fenômeno real, observável, delimitado e caracterizado.

Em fevereiro de 2018, aconteceu uma ampla reestruturação na instituição, a “maior mudança administrativa da história da Empresa” (Duarte, 2018a), que modificou a estrutura das unidades centrais – nomenclatura interna para unidades administrativas – situadas na sede, em Brasília (DF). Por estruturação Araujo (2011) entende uma atuação sistematizada para agrupar atividades em frações organizacionais com base em um dado critério, com o objetivo de melhorar a estrutura da organização e sua dinâmica de ação. Nesse processo o gestor assume grandes responsabilidades, pois uma estruturação mal feita causará danos irreparáveis à organização (Araujo, 2011).

Entre diversas alterações, a Secretaria de Comunicação (Secom) foi extinta e seus profissionais foram distribuídos por quatro das cinco secretarias criadas. “As mudanças na estrutura organizacional da sede da empresa, ocorridas em 2018, mexeram substancialmente com a estrutura da área de Comunicação Social” (César; Monaro, 2021, p. 9). Esse processo de fragmentação também ocorreu com a área jurídica.

Planejada por uma força-tarefa criada pela Diretoria-Executiva e atuante do final de 2016 a janeiro de 2018, a mudança teve o objetivo de revisar a estrutura organizacional e adaptá-la a perspectivas mais modernas de gestão.

Uma delas foi a gestão orientada por processos, uma tendência da administração das empresas. Como a comunicação é área-meio na instituição, os integrantes da força-tarefa decidiram criar uma pequena área com comunicadores para cada macroprocesso da Embrapa, resultando em quatro “minisecretarias” com chefias que se situavam dois ou três níveis abaixo da alta gestão.

De acordo com o Manual de Governança de Processos², elaborado pela Secretaria de Desenvolvimento Institucional da Embrapa para subsidiar as mudanças, “a demanda focada na produção de resultados (*outcomes*) aponta a necessidade de um novo ajuste

² Manual de Governança de Processos – Versão 1.0. Documento elaborado pela Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI) no primeiro semestre de 2018 e publicado na intranet da Embrapa.

redirecionando os trabalhos com processos para um novo modelo de atuação: o Modelo de Gestão Orientada por Processos". O texto fala em "atuar de forma sistêmica e integrada", com orientação para o cliente.

De fato, a gestão por processos tem origem na aplicação dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) na gestão das organizações, que resultou na abordagem sistêmica.

As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações e, conseqüentemente, a gestão como um todo. Acabam não auxiliando o gestor das organizações a entender e administrar toda a complexidade envolta nas organizações. (Sordi, 2008, p. 11).

À gestão por processos se contrapõe a gestão funcional, tradicional, por meio da qual os funcionários são distribuídos por departamentos responsáveis pelas tarefas de um determinado setor, trabalhando isoladamente e com foco em seus próprios objetivos, enquanto na organização gerida por processos uma equipe executa as tarefas de um processo multifuncional, de forma participativa e com foco no resultado final do processo. A gestão funcional é verticalizada e de rígida supervisão hierárquica, ao passo que na gestão por processos a promessa é de autonomia e fortalecimento da individualidade (Sordi, 2008).

Segundo a classificação de Araujo (2011) das principais técnicas de estruturação, antes das alterações de 2018 a Embrapa adotava uma combinação de duas técnicas: (1) por área geográfica, uma vez que a empresa possui 43 unidades descentralizadas espalhadas por todas as regiões do Brasil, cada uma com uma gestão local que se reporta à administração central; (2) e por funções, formada pela somatória de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização. Este último é o critério de departamentalização mais usado pelas empresas, de acordo com Oliveira (2011), que apresenta como uma de suas vantagens a especialização do trabalho, que proporciona estabilidade e segurança, além de clareza e precisão na definição das tarefas. Segundo Moss *et al.* (2017), o termo especialização ou departamentalização refere-se à divisão e organização do trabalho em grupos especializados.

À Embrapa pode-se acrescentar ainda a departamentalização por governança corporativa, conforme Oliveira (2011), que inclui nas estruturas organizacionais os

conselhos e auditorias, no caso de empresas com acionistas ou cotistas. A organização possui um único acionista, a União, e, para cumprir requisitos de transparência contidos na nova Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), possui em seu organograma Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria Estatutário.

Centro da reestruturação da Embrapa de 2018, a departamentalização por processos era, até há pouco tempo, basicamente utilizada em indústrias, nos níveis hierárquicos inferiores. Tem se consolidado em todos os âmbitos das empresas, interligando de forma sequencial e lógica as atividades dos diversos processos da organização. Segundo Oliveira (2011), nessa configuração os processos fluem entre as diversas unidades organizacionais, mas é preciso que as empresas estejam maduras e capacitadas para adotar essa opção.

Em razão dessa dificuldade, poucas empresas conseguiram aplicar completamente a gestão por processos de negócios. Mesmo grandes organizações orientadas a processos permanecem com áreas funcionais. “A maioria das corporações opera a partir de uma estrutura ‘função-processo’, na qual prevalece a estrutura de ‘silos funcionais’, que dão apoio à operação dos diversos processos de negócios” (Sordi, 2008, p. 38).

No caso da Embrapa, soma-se a isso a dificuldade de executar mudanças significativas em um espaço de alta tensão, onde é preciso negociar exaustivamente. Em uma empresa de pesquisa científica, com cerca de um quarto dos empregados com formação de doutorado, altamente especializados, qualquer alteração é questionada. Por exemplo, a reestruturação de 2018 deveria começar pela sede e se estender às 43 unidades de pesquisa, mas a alta gestão da empresa encontrou resistência e abandonou os planos de ampliação das mudanças.

Curvello (2010) apresenta três tipos de estruturas presentes nas organizações: funcionais-burocráticas, matriciais e orgânicas ou em rede. A Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa, extinta em 2018, poderia se encaixar no primeiro tipo, como um departamento ligado à Diretoria-Executiva, no topo da pirâmide organizacional e destacado dos demais setores. Na estrutura funcional-burocrática, “predomina a visão racional das organizações, nas quais as diferentes áreas comportam-se como peças de uma máquina, com encaixes e funções previamente definidas” (Curvello, 2010, p. 107). Embora apresente a vantagem de legitimar o espaço de atuação dos profissionais de comunicação, esse modelo reforça as diferenças e a distância em relação ao restante da organização.

Câmara (2007) também observa que a Embrapa mantém uma estrutura mais tradicional em suas unidades centrais, na sede, uma vez que a organização se dá por especialidades ou funções, para o exercício de atividades rotineiras.

Os outros dois tipos de estruturas começam a aparecer nas organizações como resposta e adaptação às mudanças ambientais. Nos modelos matriciais, são implantadas equipes provisórias, multidisciplinares, focadas em projetos específicos. É uma oportunidade de aproximar-se do negócio da organização e dos gestores da atividade-fim, o que de fato ocorreu com a estrutura de comunicação distribuída por quatro secretarias da sede da Embrapa no período de 2018 a 2022.

Além disso, de forma contínua, o modelo matricial existe na empresa para a execução dos projetos de pesquisa agropecuária. Muitas vezes, os profissionais de comunicação integram essas equipes, ainda que aconteça de somente serem acionados no final do projeto, para divulgar seus resultados. “Aqui, como vimos, a estrutura favorece a integração, mas os modelos mentais de que os assessores são meros redatores e intermediadores do acesso às fontes, mais uma vez, afasta-os dos centros de decisão e de formulação estratégica” (Curvello, 2010, p. 109).

Já nas organizações que se organizam como redes, a comunicação deixa de ser um simples instrumento e recurso para se tornar a essência da empresa, numa visão mais abrangente, na qual a comunicação perpassa em todas as direções o tecido organizacional (Curvello, 2010).

No intuito de pensar nas causas e depois partir para o estudo dos efeitos, a atualidade foi a principal justificativa para a reestruturação de 2018. O redesenho foi uma resposta da empresa ao contexto de mudanças, incluindo novas legislações, como o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018), a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e a emenda constitucional do teto dos gastos públicos (Emenda Constitucional nº 95/2016). O novo regime fiscal previsto por esta última, com mais restrições orçamentárias, compeliu as direções das empresas estatais federais a reduzir gastos e buscar fontes externas de recursos. Dependente dos recursos públicos federais e com orçamento crescentemente achatado nos últimos anos, a Embrapa foi cobrada por órgãos superiores e entrou na corrida para demonstrar ao Governo Federal eficiência na utilização desses recursos.

Fascinados pelo modelo gerencialista e pelos valores que ele veicula, os membros da alta função pública e a maioria dos ministros são impregnados de valores em defasagem e frequentemente até hostis aos das administrações e das empresas públicas das quais estão encarregados. (Gaulejac, 2007, p. 274).

As mudanças na empresa estatal inserem-se no contexto de um fenômeno generalizado, a lógica de atuação do Estado de acordo com as regras de eficácia das empresas privadas, em busca de reduzir custos e orientar-se às exigências da competição econômica – o chamado “Estado-empresa”:

Desde os anos 1980, o novo paradigma em todos os países da OCDE determina que o Estado seja mais flexível, reativo, fundamentado no mercado e orientado para o consumidor. O *management* apresenta-se como modo de gestão “genérico”, válido para todos os domínios, como uma atividade puramente instrumental e formal, transponível para todo o setor público (Dardot; Laval, 2016, p. 270).

No entanto, apesar de sua instituição como empresa, com personalidade jurídica de direito privado (Brasil, 1972), a Embrapa é uma estatal subordinada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) e dependente dos recursos do Tesouro Nacional (Brasil; Ministério do Planejamento, 2023).

No cenário descrito, de acordo com a Figura 1, a Secom foi extinta e as equipes de comunicação foram espalhadas por quatro secretarias: Geral (SGE), vinculada à Diretoria-Executiva de Gestão Institucional (DE-GI); de Inovação e Negócios (SIN), subordinada à Diretoria de Inovação e Tecnologia (DE-IT); de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD), vinculada à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DE-PD); e de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire), ligada diretamente à Presidência.

Figura 1 - Organograma da Embrapa em 2018



Fonte: Embrapa (2018)³.

Dessa forma, uma estrutura consolidada e única de comunicação foi desmembrada, movimento que se situa na contramão da tendência de integração verificada há algumas décadas nas grandes organizações, públicas e privadas. É importante registrar que as mudanças ocorreram apenas na sede – na maioria das 43 unidades de pesquisa distribuídas por todo o país, existem núcleos de comunicação organizacional, com poucos profissionais, modelo que não foi alterado.

Hierarquicamente, as chefias de cada “minisecretaria” de comunicação (gerentes e supervisores) situaram-se dois ou três níveis abaixo da alta gestão (Diretoria-Executiva – Secretaria – Gerência – Supervisão). A antiga Secom reportava-se diretamente à Presidência. Dessa forma, as áreas de comunicação não ocuparam o mesmo nível em cada

³ O organograma foi inserido em notícia na intranet da Embrapa publicada em 31 de janeiro de 2018 (“Começa nesta quinta-feira a implantação da nova estrutura”).

uma das quatro secretarias, o que acrescentou dificuldades às tentativas de atuar conjuntamente.

Em duas secretarias, a área de comunicação ocupou o nível de gerência: na Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire), com a Gerência de Comunicação Estratégica (GCE), dividida em duas supervisões (Relações com Mídias e Estratégias de Marca e Conteúdo), e na Secretaria-Geral (SGE), com a Gerência de Comunicação e Informação (GCI), também composta por duas supervisões: Comunicação Corporativa e Comunicação Digital.

Na Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), a área de comunicação situava-se na Gerência de *Marketing* (GGM), e respondia por três supervisões: Relacionamento com o Cliente, Comunicação para Inovação e Rádio e TV. Quatro empregados passaram pelo comando da GGM, sendo dois pesquisadores com formação em agronomia e duas jornalistas.

Na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD), por sua vez, a área de comunicação sempre ocupou o nível de supervisão: Supervisão de Comunicação Científica, vinculada à Gerência de Informação Científica e Tecnológica (GICT). Durante o período de vigência dessa estrutura, a GICT foi liderada por um pesquisador da área de agronomia.

Uma nota técnica apresentada ao Conselho de Administração (Consad) em outubro de 2017, intitulada "Revisão da Estrutura Organizacional da Embrapa" (Lopes *et al.*, 2017), apresentava a proposta de reestruturação para análise dos conselheiros, responsáveis pela aprovação em última instância das mudanças.

Segundo o documento, com a extinção da Secom, os comunicadores mais próximos da alta gestão seriam aqueles alocados na futura Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire). As demais áreas de comunicação estariam subordinadas às três Diretorias-Executivas.

Na descrição da justificativa para a criação da Sire, a nota técnica aponta que "o grande objetivo dessa mudança é ordenar e alinhar os esforços de comunicação e construção de relacionamentos da Empresa com a sua visão e suas escolhas estratégicas". Os autores do documento argumentam que "na atual estrutura há grande dispersão de responsabilidades". Unidade central com papel de liderança nas definições estratégicas da empresa, a Sire foi criada para "cumprir também papel de liderança na definição das

estratégias de comunicação corporativa e gestão da marca". Uma de suas atribuições regimentais era a realização da governança de comunicação da Embrapa. Porém, o que se verificou na prática foi que cada "minissecom" atuava de acordo com as orientações de sua respectiva diretoria.

Os regimentos de cada secretaria delimitaram o escopo de cada uma das quatro áreas de comunicação da sede. A Gerência de Comunicação Estratégica (GCE) tinha como responsabilidades o diálogo e os fluxos de informação com os públicos de interesse, a interação com mídias, a estratégia de imagem, gestão de riscos e prevenção e tratamento de crises em comunicação, e também a governança da comunicação na Embrapa.

A comunicação da ciência na empresa estava entre as missões da Gerência de Informação Científica e Tecnológica (GICT), enquanto a Gerência de *Marketing* (GGM) respondia pelo relacionamento com clientes no âmbito de inovação e negócios e pelas ações de comunicação sobre a inserção da empresa nos ambientes de inovação e demais iniciativas mercadológicas.

Comunicação institucional e interna, além da gestão de eventos, programas, campanhas, identidade visual e canais de comunicação digitais corporativos estavam entre as atribuições da Gerência de Comunicação e Informação (GCI) diretamente relacionadas à área de comunicação.

Cada uma das três diretorias da empresa (DE-GI, DE-IT e DE-PD) e também a Presidência criaram, portanto, uma pequena estrutura de comunicação à sua disposição. Porém, a distribuição dos profissionais não foi realizada por igual, havendo jornalistas em todas as secretarias, por exemplo, mas com os *designers* concentrados na SGE.

A separação da área de comunicação provocou retrabalho e desencontro de informações e atribuições, tanto internamente (entre os profissionais da área que atuam em unidades descentralizadas, fora da sede, e entre os colaboradores da empresa em geral), quanto externamente (entre os principais *stakeholders*). A ocorrência de retrabalho é um dos exemplos de conflitos nas organizações que adotam a gestão por processos de negócios, de acordo com Sordi (2008), que acontece quando duas ou mais áreas geram e/ou administram o mesmo conteúdo informacional.

Na sede da Embrapa, em pouco tempo, começou-se a falar em reunir a área novamente sob um único comando, proposição que foi formalizada e se fortaleceu, mesmo

com uma adaptação gradual ao novo modelo fragmentado, com o passar dos anos. O retorno à comunicação integrada era defendido pela maior parte dos profissionais na sede.

Esse movimento teve início quando, passados alguns meses da reestruturação, os então gerentes de Comunicação e Informação (SGE), Heloiza Dias, e de Comunicação Estratégica (Sire), Jorge Duarte, fizeram uma consulta aos Núcleos de Comunicação Organizacional das Unidades Descentralizadas da Embrapa, espalhados por todo o país. A partir desse trabalho foi elaborada uma nota técnica para subsidiar a Diretoria-Executiva sobre a estruturação da área de comunicação.

A configuração fragmentada perdurou até 31 de julho de 2022. No dia 1º de agosto, entrou em vigor uma nova estrutura organizacional para a sede, fruto do projeto Transforma Embrapa, iniciado em julho de 2021 e que incluiu um debate interno e a contribuição da consultoria Falconi. Entre diversas mudanças, como a criação de mais uma Diretoria-Executiva, as assessorias de comunicação e jurídica voltaram ao modelo anterior, integrado.

Assim, poucos meses antes de seus 50 anos, celebrados em abril de 2023, a Embrapa reunificou a área, com o nome de Superintendência de Comunicação (Sucom), diretamente vinculada à Presidência. Em outubro de 2024, a estrutura teve a denominação alterada para Assessoria de Comunicação (Ascom), mas manteve suas linhas gerais de atuação. A Ascom conta hoje (novembro de 2024) com 56 empregados, entre jornalistas, relações públicas, publicitários, *designers*, tradutores, cinegrafistas e pessoal de apoio.

Empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação, o foco da Embrapa está no universo da agropecuária. A maioria de seus gestores não tem formação em administração e demais ciências sociais aplicadas - são pesquisadores oriundos da atividade-fim, com formação em agronomia, medicina veterinária, zootecnia, ciências biológicas, química, entre outras áreas. Dessa forma, se a Embrapa é inovadora ao gerar soluções tecnológicas para a agropecuária, não necessariamente pratica a inovação em sua gestão.

Tendo como objeto essa experiência, o problema de pesquisa foi formulado da seguinte forma: como a experiência de fragmentação da Secretaria de Comunicação influenciou a comunicação da Embrapa?

Essa interrogação surge da curiosidade a respeito do que acontece quando uma organização de grande porte como a Embrapa, cuja comunicação é historicamente reconhecida por sua excelência, decide fracionar a área. Outro questionamento é se a

comunicação da empresa seguiu comandada por uma diretriz única, e se a organização continuou se apresentando ao mercado e à sociedade de forma integrada e não fragmentada, conforme preconizava a segunda edição de sua Política de Comunicação (Embrapa, 2002b).

Dessa forma, o problema de pesquisa teve origem em uma inquietação quanto aos efeitos de uma mudança organizacional que foge do recomendado pelos teóricos e consultores em comunicação. Por exemplo, o que acontece quando “diversos centros emanam linguagens diferenciadas” (Torquato, 2015, p. 67)?

Nesse sentido, a “gestão fragmentada da comunicação” apresentada no título deste trabalho não é um conceito estabelecido por teóricos da área, mas funciona como um contraponto ao conceito de comunicação integrada.

Evidentemente, ater-se apenas aos efeitos e impactos não é suficiente para aprofundar a compreensão dos acontecimentos. Como uma experiência contida num contexto histórico determinado, o trabalho também procurará situar por que a fragmentação ocorreu, em busca do exercício de pensar a partir das causas para apreender o todo.

Com esse intuito, o paradigma da complexidade de Edgar Morin pode apresentar importantes aportes para

[...] compreender e analisar a comunicação no contexto organizacional, reconhecendo que a organização se auto-eco-organiza na perspectiva de ordem e desordem de momentos de colaboração e resistência, de autonomia e dependência, de antagonismos e complementariedades (Marques; Oliveira, 2015, p. 12).

Durante toda a investigação, é preciso estar aberto ao inesperado e ao acaso, e também a um novo enfoque que aborde os fenômenos de forma sistêmica, dialógica e processual, reconhecendo as influências do contexto (Moraes; Torre, 2006).

O processo comunicacional é complexo, embora o fazer comunicacional no Brasil ainda esteja fundamentado no tradicional paradigma informacional (Marques; Oliveira, 2015), a exemplo dos estudos pioneiros de comunicação organizacional no Brasil, influenciados pelo compromisso majoritário da academia com o mercado e por uma perspectiva instrumental (Fonseca Júnior, 2015).

O pensar e o fazer comunicacional no contexto das organizações - ambiente tradicionalmente marcado pelo determinismo, controle e eliminação das incertezas - estão

embasados em teorias tradicionais do campo da Administração, no qual ainda está presente a concepção da comunicação como ferramenta para a disseminação dos objetivos e negócios da organização, assim como para promover relacionamentos com os diferentes públicos (Alencar, 2015, p. 45).

Apesar das contradições da sociedade contemporânea, que repercute nas organizações, estas "tendem a manter práticas tradicionais, lineares e simplificadoras" (Alencar, 2015, p. 45). A gestão segundo esse modelo fechado baseia-se no controle e na autossuficiência, ignorando que a organização integra um sistema maior, a sociedade, e compõe-se de relações e interações construídas por meio dos comportamentos.

“Nessas circunstâncias, o paradigma da complexidade pode oferecer subsídios para flexibilizar o pensamento cartesiano e a unilateralidade das práticas e ações da comunicação nas organizações” (Alencar, 2015, p. 45). Afinal, mesmo que as ações dos profissionais de comunicação sejam exaustivamente planejadas e organizadas, "suas decorrências escapam às nossas intenções porque supõem a complexidade, ou seja, os acontecimentos, as interações, as retroações, as determinações e os acasos que constituem o nosso mundo fenomenal" (Fonseca Júnior, 2007, p. 182).

4 JUSTIFICATIVA

A investigação dessa experiência faz-se necessária, portanto, por sua atipicidade, uma vez que as estruturas de comunicação geralmente são únicas nas empresas cuja área-fim não são os processos comunicacionais, atendendo ao modelo clássico da integração.

Justifica-se pela escassez de trabalhos acadêmicos sobre a estruturação dos departamentos de comunicação nessas organizações, especialmente no Brasil. Todas as revisões bibliográficas sobre o tema descritas a seguir foram realizadas em novembro de 2023. Em primeiro lugar, o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) apresentava 1.016 resultados para o termo "comunicação organizacional" desde 2014, quando a Plataforma Sucupira foi lançada. Nenhum desses trabalhos abordou o tema.

Também no catálogo da Capes, uma busca com o termo exato "comunicação integrada", sem distinção de período, gerou 148 resultados. Destes, a imensa maioria refere-se à comunicação integrada de marketing, e apenas um trata da comunicação institucional e apresenta uma proposta de integração para um caso concreto. Da mesma forma, para o termo "estrutura", a busca mostrava 614 resultados com o filtro na área de conhecimento comunicação, desde 2014. O trabalho que mais se aproxima do tema é uma dissertação sobre o relacionamento entre jornalistas e relações públicas na perspectiva da comunicação integrada (Morihamas, 2019).

No Portal de Periódicos da Capes, para uma busca com o termo exato "comunicação integrada", surgiram 109 resultados, porém apenas um deles se aproxima do tema de estruturação de departamentos de comunicação - trata-se de um artigo que propõe um modelo para a comunicação na universidade pública na perspectiva da teoria da comunicação integrada.

Em busca realizada nos anais das edições desde 2013 do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, promovido pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), foi encontrado apenas um trabalho apresentado no grupo de pesquisa de relações públicas e comunicação organizacional. Nele, Melo (2018) analisa as funções e a estrutura de comunicação do Ministério Público do Trabalho (MPT).

Nos anais dos encontros anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós), desde a criação do grupo de trabalho "Estudos de Comunicação Organizacional", em 2019, não foi encontrado nenhum trabalho sobre estruturas de comunicação.

Por fim, nos anais dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), desde a realização do primeiro evento, em 2007, foram encontrados três trabalhos com alguma relação com a estruturação de departamentos de comunicação. Um estudo sobre como acontecem os relacionamentos em uma determinada empresa com o objetivo de estruturar uma assessoria de comunicação interna (Marconi, 2012), e outro sobre a estrutura de comunicação do Ministério Público do Estado de Goiás (Cézar; Ribeiro; Lima, 2020).

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foi encontrado um estudo de caso de Oliveira (2015) que analisou as possibilidades de integração dos setores de comunicação da Universidade de Brasília (UnB). A dissertação foi realizada no contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2017, que apontou a necessidade de integração da área e resultou na instituição de um grupo para elaborar uma política de comunicação para a universidade. No entanto, passada uma década, os setores de comunicação da UnB seguem atuando de forma isolada, sem coordenação de esforços e com dificuldades estruturais.

Sobre o universo da Embrapa, um trabalho realizado por Zambudio (2012) analisou o histórico da comunicação na empresa, sob a ótica de quem a implantou e dos profissionais que vivem seu dia a dia, e forneceu subsídios à implementação de um sistema de comunicação integrada no âmbito da recém-criada Secretaria de Comunicação, que substituiu a Assessoria de Comunicação Social (ACS).

Na primeira edição do congresso da Abrapcorp, Oliveira (2007) discute como a comunicação estrutura-se internamente nas organizações públicas e privadas e a relação entre esta estruturação e os aspectos teórico-conceituais da área, com base em pesquisa desenvolvida na região metropolitana de Belo Horizonte. A autora concluiu que a composição das estruturas é diversificada em relação ao número e à formação dos profissionais, coordenação geral e recursos disponíveis, de acordo com aspectos como filosofia, natureza, tamanho da organização e importância que a mesma dá para a comunicação. Constatou-se ainda que a área é mais reconhecida como estratégica em

grandes empresas privadas, sendo que a maioria delas executa suas ações de maneira integrada e alinhada à gestão. Nas organizações públicas a ênfase está no assessoramento e na dinâmica política, o que reflete em formas de estruturação diferentes.

Além de preencher uma lacuna nos estudos de comunicação organizacional, a pesquisa sobre a experiência da Embrapa também pode contribuir para o esclarecimento das possibilidades da comunicação dentro de uma grande empresa, de como as organizações mudam, e servir como registro histórico da experiência, compartilhado com o público externo.

Como sintetizou Fonseca Júnior (2007, p. 181) para justificar o esforço e à dedicação às pesquisas no campo da comunicação organizacional:

Afinal, nós nascemos, vivemos e morremos por intermédio de organizações. Investigar seus processos comunicacionais significa compreender a nós mesmos e o mundo em que vivemos; um mundo cada vez mais difuso, volátil, complexo e incerto, que necessita de abordagens mais abertas, não redutoras.

O trabalho pode ainda atualizar e agregar conhecimentos aos estudos sobre o composto da comunicação organizacional integrada (comunicação institucional, comunicação mercadológica, e comunicação interna e administrativa) de Kunsch (2003), quase 40 anos após sua formulação, detalhando a experiência na instituição que é referência em pesquisa agropecuária no cinturão tropical do globo.

Justifica-se também pelo fato de a Embrapa ser uma organização de referência em comunicação organizacional e pública. A Assessoria de Comunicação (Ascom) reúne 56 profissionais na sede (dados de novembro de 2024, disponível no portal da Embrapa), além de dezenas de comunicadores atuando nas unidades de pesquisa, totalizando mais de 200 pessoas na área. Em comparação, a pesquisa "Tendências da Comunicação Organizacional 2024", realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), identificou uma média de 12 profissionais integrando a equipe própria de comunicação das 161 empresas participantes. Apenas 17% dessas organizações possuem mais de 15 profissionais dedicados à área. As equipes enxutas explicam-se em boa parte pela utilização de fornecedores de comunicação externos.

A Embrapa tem 7.533 empregados que atuam em unidades centrais na sede, em Brasília (DF), e nas 43 unidades descentralizadas localizadas em todos os estados do país, com exceção do Espírito Santo e do Rio Grande do Norte, nas quais são realizadas as

atividades de pesquisa. Do total de funcionários, cerca de 30% possuem doutorado ou pós-doutorado completos. Dentre os empregados, 2.123 ocupam o cargo de pesquisador.

Além de seus centros de pesquisa, a empresa lidera uma rede nacional de pesquisa agropecuária, constituída por 17 organizações estaduais de pesquisa agropecuária (Oepas), universidades e institutos de pesquisa de âmbito federal ou estadual, empresas privadas e fundações.

Referência mundial em pesquisa e tecnologia agropecuária, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) atua desde 1973 para viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável da agricultura, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias (Embrapa, 2022a).

De acordo com Fonseca Júnior *et al.* (2009), a imagem construída ao longo da trajetória da Embrapa, desde sua criação, em 1973, é a de uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) líder na agricultura tropical, sendo demandada por vários países e organizações multilaterais.

A área de comunicação esteve sempre entre as prioridades da Embrapa, desde a criação da empresa. Um de seus fundadores, Eliseu Alves, conta em entrevista ao jornalista Jorge Duarte, a respeito do primeiro presidente, José Irineu Cabral: "A primeira coisa que o Irineu fez foi contratar um jornalista muito experiente, para divulgar a Embrapa" (Duarte, 2018b, p. 112).

Sobre os investimentos em comunicação para o público urbano, Alves comentou:

Uma das áreas mais bem-sucedidas da Embrapa é de comunicação. Dirigentes de outras instituições são unânimes em dizer que a Embrapa obteve destaque não apenas por suas realizações na ciência e tecnologia, mas também pela área de comunicação, que soube mostrar os resultados e os impactos (Duarte, 2018b, p. 98).

Um marco para a construção e consolidação dessa imagem positiva foi a elaboração da Política de Comunicação, implantada em 1996 e atualizada duas vezes (em 2002 e 2022), sempre com base na política geral da empresa e com o apoio de seus dirigentes máximos. De acordo com Kunsch (2003, p. 335), "o estabelecimento de políticas de comunicação nas organizações possibilita normalizar as ações comunicacionais de um departamento ou setor com os seus públicos". A política orienta todas as ações da área,

com procedimentos a serem adotados para as inúmeras situações com que se deparam os profissionais de comunicação no dia a dia.

A primeira versão da Política de Comunicação da Embrapa foi a materialização de um novo modelo de comunicação na empresa - em vez do protagonismo dos pesquisadores e do foco na difusão de tecnologias aos produtores rurais, os comunicadores ganharam vez, contemplando os diversos segmentos sociais e as diversas modalidades de comunicação (Fonseca Júnior *et al.*, 2009). “O resultado imediato foi um forte investimento em comunicação integrada, em planejamento e em diferentes estratégias de fortalecimento da comunicação corporativa, empoderando a área” (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 191-192).

Um marco estabelecido pela Política foi a integração do sistema de comunicação da Embrapa - até então, a área funcionava de forma fragmentada, com cada centro de pesquisa ordenando suas demandas e prioridades. “A então Assessoria de Comunicação (ACS) passou a liderar a rede de comunicadores” (Galerani; Bastos, 2013, p. 171).

A segunda edição da Política de Comunicação (Embrapa, 2002b) estabeleceu que:

A Comunicação Empresarial, posta em prática pela Embrapa, deve se pautar pela perspectiva integrada, ou seja, as ações, estratégias e produtos devem remeter-se ao conjunto de diretrizes, valores e princípios definidos nesta Política e, sobretudo, serem resultado de um planejamento comum. (Embrapa, 2002b, p. 84-85).

De acordo com o documento, a comunicação na Embrapa se define como integrada, pois “é comandada por uma diretriz única, que exhibe valores e conceitos compartilhados por toda a organização” (Embrapa, 2002b, p. 25).

Sobre a evolução na gestão da comunicação provocada pela Política, podemos afirmar que:

Princípios, diretrizes e valores têm orientado as atividades dessa área e geraram, desde então, uma série de consequências práticas determinantes para a qualificação da comunicação, como a criação de uma “cultura de comunicação” na empresa, a valorização do público interno e do público urbano nas estratégias de comunicação, o engajamento de pesquisadores e dirigentes no tema, a capacitação de profissionais (inclusive via mestrado e doutorado), a incorporação de comunicação aos planejamentos gerais das unidades e da própria Embrapa, a criação de redes internas de discussão sobre comunicação e, por fim, a conscientização de todos de que a boa comunicação é tarefa de cada um (Duarte e Silva, 2007, p. 24).

Em 2022, a Política de Comunicação foi atualizada e ganhou uma versão mais enxuta, em atendimento às exigências de governança das empresas estatais federais. Embora com menos páginas, a versão atual estabelece a integração de processos como um dos princípios da comunicação organizacional.

Segundo Bueno (2009), a Política de Comunicação da Embrapa, sistematicamente revisada, possui uma perspectiva abrangente do campo e tem como particularidade sua incorporação ao processo de gestão - um caso quase único, de acordo com o teórico. O pesquisador afirma que a empresa é referência no Brasil em função de sua competência em comunicação, apesar de esta constituir-se em área-meio em uma instituição cuja área-fim é a pesquisa agropecuária. “Poucas são as instituições de ensino superior no Brasil que podem contar com tantos mestres e doutores em comunicação como a Embrapa, e esse fato apenas reforça a sua condição de excelência na área” (Bueno, 2014, p. 135).

Essa competência foi construída desde o princípio e fortaleceu-se com os estímulos para que os comunicadores investissem em conhecimento. Sobre o incentivo à pós-graduação para os profissionais da área, Eliseu Alves respondeu: “Havia preconceitos, mas eu contestei: ‘Jornalista é um profissional igualzinho a um cientista aqui dentro da Embrapa. Eles vão ter o mesmo tratamento.’” (Duarte, 2018b, p. 113).

Porém, nas décadas de 1970 e 1980, os gestores da empresa ainda desconheciam o papel do profissional de comunicação e suas possibilidades de atuação, e o consideravam apenas um divulgador de informações.

Naquele período de comunicação fragmentada, a desarticulação dos comunicadores dos centros de pesquisa com os da sede afetava a forma como a empresa se apresentava perante a sociedade, impedindo a troca de informações e de experiências e inviabilizando a comunicação integrada na organização. (Duarte e Silva, 2007, p. 16).

De acordo com Bueno, a comunicação constitui uma vantagem competitiva para a empresa: “A Embrapa evidencia, diferentemente da maioria dos centros geradores de C&T, uma cultura de comunicação que está em sintonia com o seu processo de gestão e que se estende da presidência, dos diretores e das chefias ao corpo técnico e operacional” (Bueno, 2006, p. 27).

O fortalecimento do setor nas décadas de 1990 e 2000, após os primeiros vinte anos orientados pelo difusionismo⁴ (Fonseca Júnior *et al.*, 2009), ocorreu sempre sob a liderança de uma estrutura única na sede, com diversos nomes ao longo do tempo - Assessoria de Comunicação Social (ACS), Secretaria de Comunicação (Secom), entre outros. Essa conformação centralizada garantia orientações coesas às dezenas de unidades descentralizadas país afora, cada uma com equipe própria de comunicadores. Pode-se dizer que, desde então, a Embrapa praticava a comunicação integrada segundo o modelo clássico proposto por Kunsch (2003), com alguns ajustes, já que a empresa ainda possui uma comunicação mercadológica incipiente. Trata-se de um “modelo de comunicação corporativa integrada com coordenação e diretrizes centrais e atuação local autônoma e diversificada” (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 194).

De acordo com Cornelissen, Bekkum e Ruler (2006), a maioria das grandes multinacionais possui departamentos de comunicação globais centralizados na matriz e departamentos, equipes e profissionais em unidades de negócio pelo mundo. Esse modelo assemelha-se à forma como a Embrapa estruturou sua área de comunicação durante a maior parte de sua história, com exceção do período de divisão estudado (2018-2022) e de seus primeiros anos. Um departamento central combina-se com os atuais Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) distribuídos pelos 43 centros de pesquisa localizados em todas as regiões do Brasil. Esses núcleos são subordinados às chefias locais, porém existe um fluxo intenso de trabalho em sintonia entre os NCOs e a sede.

⁴ “Difusionismo é o termo utilizado para designar várias linhas teórico-metodológicas de orientação funcionalista, surgidas nos Estados Unidos a partir dos anos quarenta sob o nome de *diffusion research*, voltadas para a difusão de inovações tecnológicas no campo” (Fonseca Júnior *et al.*, 2009, p. 81).

5 A EMBRAPA E A COMUNICAÇÃO

Vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) desde sua fundação, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi criada em 1973 com o intuito de substituir as importações por meio do aumento da produção agrícola (Zambudio, 2012). Pode-se dizer que a comunicação faz parte do “DNA” da instituição, ainda que ela tenha ganhado sistematização e caráter estratégico apenas nos anos 1990.

Os conceitos e as práticas de comunicação na Embrapa encontram-se estreitamente vinculados à história da empresa, cuja criação foi motivada pelo modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil durante o regime militar, voltado para a substituição de importações com o incremento de sua produção agrícola (Fonseca Júnior *et al.*, 2009, p. 80).

A Embrapa pratica a comunicação pública em três dos cinco significados com os quais a expressão é usada, segundo classificação de Brandão (2012): como comunicação organizacional, como comunicação científica e como comunicação governamental.

5.1.PRIMÓRDIOS DA EMPRESA E DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

A Embrapa teve como primeiro funcionário nomeado pela Presidência o engenheiro-agrônomo Francisco Tarcísio Góes de Oliveira, convidado para a função de comunicador social (Cabral, 2005). Oliveira participou do primeiro encontro da Diretoria-Executiva, realizado em seguida ao ato formal de instalação da empresa, no dia 26 de abril de 1973, em Brasília (DF).

A reunião inaugural da Embrapa contou com a participação de um grupo seletivo. Além de Oliveira, estiveram presentes o presidente da instituição, José Irineu Cabral, os diretores Roberto Meirelles Miranda, Eliseu Roberto Andrade Alves e Edmundo da Fontoura Gastal e o primeiro superintendente, Levy Pinto de Castro.

No mesmo ano, a Embrapa contratou seu primeiro jornalista, Fernando Luz, repórter que cobria o Ministério da Agricultura pelo jornal *O Estado de S. Paulo* (Duarte, 1996).

A criação da empresa tem origem em uma decisão política do engenheiro-agrônomo Luís Fernando Cirne Lima, então ministro da Agricultura de Emílio Garrastazu

Médici. “Com a sua criação buscava-se estabelecer um novo instrumento operativo para a pesquisa agropecuária nacional, que fosse a um só tempo ágil, dinâmico, flexível, suficientemente capaz de responder às necessidades do desenvolvimento do país” (Cabral, 2005, p. 26).

Para fazer crescer a produção e melhor executar a política agrícola do governo, era preciso reformar o sistema de pesquisa agropecuária. Um grupo de trabalho composto por especialistas promoveu estudos que concluíram pelo fim dos serviços de pesquisa do Ministério da Agricultura e sua substituição por uma empresa pública de direito privado, figura jurídica pouco conhecida na época. Um documento de 91 páginas, o chamado livro preto (*Sugestões para a Formulação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária*) foi entregue ao ministro em junho de 1972 com o diagnóstico da situação da pesquisa e propostas de soluções e encaminhamentos legais.

Segundo Cabral (2005), a reforma de 1973 trouxe um novo conceito de execução de pesquisa agropecuária para o Brasil e representou uma importante inovação dos programas de ciência e tecnologia do país.

De início, rompeu, radicalmente, com as metodologias adotadas pelo Ministério da Agricultura, que realizava projetos de pesquisa difusos, dispersos e sem conexão com as necessidades reais da economia e da vida rural brasileiras. Em substituição, de início, implantou um conceito novo de investigação agropecuária, concentrado e voltado para o produtor. Foi ajustando-se ao longo dos últimos anos e, hoje em dia, gera tecnologias e conhecimentos que atendem às demandas da terra, da economia, do mercado e da sociedade (Cabral, 2005, p. 249-250).

O modelo difuso do antigo Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias (DNPEA), baseado em projetos individuais, é substituído pela concentração de esforços em produtos e/ou regiões, de forma multidisciplinar, com a busca de soluções para questões práticas (Embrapa, 2002a).

De acordo com o primeiro presidente, José Irineu Cabral, o setor de Comunicação Social mereceu atenção dos dirigentes desde o princípio, com profissionais competentes dedicados ao contato com a imprensa, à divulgação dos eventos, tudo que criasse uma imagem vencedora da instituição. “Não resta a menor dúvida que a boa imagem que desfruta, hoje em dia, em grande medida, decorre do excelente trabalho dos comunicadores da empresa” (Cabral, 2005, p. 164).

Ao fim do primeiro ano da Embrapa, quando o DNPEA foi extinto, a nova empresa herdou 851 pesquisadores. A essa equipe se somaram economistas agrícolas, dez estatísticos e dez comunicadores (Embrapa, 2002a).

Porém, assim como o primeiro funcionário nomeado pelo presidente, Francisco Tarcísio Góes de Oliveira, a comunicação nos primeiros anos da empresa foi coordenada muitas vezes por agrônomos e veterinários e assumida como uma ferramenta de transferência de tecnologias, voltada ao produtor rural (Duarte; Silva, 2007).

Mas a tarefa da comunicação se mostrava urgente, tanto para prestar contas à sociedade dos investimentos realizados na empresa, quanto para divulgar ao produtor rural os resultados de pesquisa e garantir aos pesquisadores o acesso a informações disponíveis no ambiente científico de outros países (Embrapa, 2002a).

Nos primeiros anos da Embrapa, três áreas interagem para realizar os processos de comunicação: Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (Airp), Departamento de Informação e Documentação (DID) e Departamento de Difusão de Tecnologia (DDT). Como não havia estrutura própria nas unidades de pesquisa espalhadas pelo país, cabia aos chamados difusores de tecnologia entrar em contato com a imprensa local e atuar como comunicadores (Embrapa, 2002a).

Para resolver o problema, profissionais de comunicação (geralmente, jornalistas) começaram a ser contratados para atuar nos centros de pesquisa no início dos anos 1980, na maior parte das vezes no setor de difusão de tecnologia, responsável pela articulação externa (Duarte; Silva, 2007). Devido à ausência de diretrizes corporativas para a comunicação, eles obedeciam às regras do próprio centro de pesquisa, com significativa autonomia em relação à sede e de forma fragmentada (Zambudio, 2012).

O marco coincide com o início do mandato do segundo presidente da Embrapa, Eliseu Alves, que assumiu em 1979. “Ele percebia o ocaso do regime militar e externava na Embrapa a preocupação de que seria necessário prestar contas à sociedade” (Duarte, 2003, p. 237).

No final da década de 1970, a agropecuária e as indústrias ligadas ao setor estão em ascensão na economia brasileira. Atenta a esse novo cenário, a TV Globo cria um programa voltado para o Brasil do campo, ainda desconhecido das camadas urbanas. “Com o lançamento do programa de TV Globo Rural (em 1980), foi natural uma parceria com a

Embrapa” (Cabral, 2005, p. 164). A atração permanece até hoje como uma das principais vitrines das tecnologias da Embrapa.

Para que as transformações na pesquisa agropecuária nacional propostas pela recém-criada Embrapa ocorressem em condições favoráveis perante a opinião pública, os primeiros dirigentes preocuparam-se em criar e consolidar uma imagem positiva da instituição.

Desde o início, foi estruturada uma pequena unidade de comunicação social destinada a executar um programa de promoção em busca de uma identidade que evidenciasse as transformações havidas no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária e sua missão em favor da agricultura. (Cabral, 2005, p. 119).

O novo modelo da pesquisa agrícola, baseado em autonomia e independência, tinha como base a cooperação entre os centros da Embrapa e as empresas estaduais de pesquisa em articulação permanente com as universidades e o setor privado nacional. A reunião dos diversos atores conforma o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), sob a coordenação da Embrapa, conforme a Portaria nº 193, de 7 de agosto de 1992, do Ministério da Agricultura, que institui o sistema.

Entre as principais diretrizes da empresa na fundação estava uma “sólida política de seleção, aperfeiçoamento e estímulos aos seus recursos humanos” (Cabral, 2005, p. 28), com foco nos pesquisadores das ciências agrárias. Um forte programa de pós-graduação foi implantado nos primeiros anos da Embrapa, por meio de incentivos à formação no Brasil e no exterior de mais de dois mil pesquisadores recém-contratados, a maioria deles com apenas a graduação. Se antes da criação da empresa apenas 10% dos pesquisadores do Ministério da Agricultura eram pós-graduados, ao término desse primeiro esforço de treinamento, em 1976, a instituição contava com mais de 80% de seu corpo de cientistas com títulos de pós-graduação (Cabral, 2005). “Investir em recursos humanos foi – e ainda é – o grande trunfo da Embrapa” (Embrapa, 2002a, p. 121).

O planejamento faz parte das rotinas da Embrapa desde o princípio, como norteador de sua atuação. Pouco mais de um ano depois da criação da empresa, em agosto de 1974, foi lançado o Guia de Planejamento, um “instrumento auxiliar essencial na preparação de subprojetos, projetos e programas e uma fonte permanente de consulta para pesquisadores e dirigentes de pesquisa” (Embrapa, 2002a, p. 23). Em 1988, é formalizado o primeiro Plano Diretor da Embrapa (PDE), documento cuja última versão (sétima edição), publicada

em 2020 e atualizada em 2024, reflete o planejamento estratégico da Empresa até 2030. Em 1992, a organização adota o Sistema Embrapa de Planejamento (SEP), cuja finalidade é obter aumento da eficiência no uso dos recursos e da eficácia no atendimento rápido e adequado às necessidades de C&T da clientela da empresa.

A estratégia de implantação da empresa e do novo modelo de pesquisa foi garantida nos primeiros anos, com uma certa continuidade na gestão – José Irineu Cabral permaneceu na presidência até 1979, sendo substituído pelo ex-diretor Eliseu Alves, que liderou a instituição até 1985.

A reduzida interferência política na gestão da Embrapa tem origem no começo da organização e permanece até o momento, com dirigentes técnicos, escolhidos via seleção pública e geralmente pesquisadores e analistas do quadro próprio de empregados (composto de profissionais contratados via concurso público), e poucos escândalos, crises e mudanças bruscas de rumo.

5.2.ANOS 1990: A GUINADA RUMO A UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

No início da década de 1990, alterações na missão da Embrapa indicam a tentativa de adaptar a organização ao Brasil democrático e às tendências mundiais. O objetivo de gerar tecnologia, com foco no produtor rural, é consideravelmente ampliado, para dar conta da complexidade do momento e da preocupação ambiental: “gerar e promover o conhecimento e a tecnologia para o desenvolvimento sustentável do complexo agroindustrial em benefício da sociedade” (Embrapa, 2002a, p. 78). Sintoma dos novos tempos, surge nos documentos da empresa a palavra mercado, e o termo agronegócio começa a predominar no setor agropecuário.

Porém, o contexto interno da primeira metade da década de 1990, imediatamente antes da publicação da Política de Comunicação, era de baixa priorização da área pelos gestores e de atuação desarticulada:

Como consequência da dispersão, os centros de pesquisa da empresa adotaram posturas independentes em termos de comunicação, atuando de forma isolada e descoordenada, fazendo com que a Embrapa fosse vista pelos públicos de maneira fragmentada, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade (Duarte; Silva, 2007, p. 16).

A empresa corria risco institucional. O discurso das privatizações e da ineficiência das estatais era uma das bases do Governo Collor, que extinguiu em 1990 a principal parceira da Embrapa, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater), criada em 1974. “A Embrapa, naquele momento, era pouco conhecida do público urbano e de setores que ganharam importância com a Constituição de 1988” (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 192).

Com a mudança de foco das pesquisas para o consumidor, a influência crescente do *marketing* e a substituição do tradicional setor de difusão pelas áreas de transferência de tecnologia e negócios, a gestão da comunicação na empresa sofre profundas modificações. Além disso, a extinção da Embrater levou ao desmonte do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater), o que levou a Embrapa a criar novos canais para a comunicação e a difusão tecnológica de seus resultados de pesquisa (Timm, 2015).

Para que a empresa adotasse uma postura mais transparente, ágil e orientada ao mercado, era necessário um sistema de comunicação organizado e diretrizes gerais para a área (Duarte; Silva, 2007). A troca da Diretoria-Executiva em junho de 1995, quando o engenheiro-agrônomo Alberto Duque Portugal assumiu a presidência, deu origem às três políticas setoriais que sustentavam sua gestão: Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial (Embrapa, 2002a).

Duarte e Silva (2007, p. 15) estabelecem dois marcos originais no processo de estruturação da comunicação da Embrapa na década de 1990: a definição da Política de Comunicação, cuja primeira versão foi publicada em 1996, “que institucionalizou, fortaleceu e deu as bases para a qualificação permanente da comunicação”, e a consequente contratação de mais profissionais da área por meio de concurso público.

Em meados dos anos 2000, a organização contava com cerca de 200 profissionais de comunicação, entre jornalistas (em maior número), relações públicas, *designers*, publicitários, entre outros. A título de exemplo, em 1995 havia 27 jornalistas trabalhando em 25 unidades (Duarte, 1996). Em busca no Sistema de Recursos Humanos da Embrapa (SIRH), realizada em outubro de 2023, havia 111 empregados que declararam formação em jornalismo. Destes, em torno de 80 foram contratados e de fato atuam como jornalistas na sede ou nos centros de pesquisa. Os demais não trabalham na área, ou foram

contratados para cargos de nível médio. Isso significa que o número de profissionais de jornalismo praticamente triplicou desde a segunda metade dos anos 1990.

Também resultado da valorização da área, além da Assessoria de Comunicação Social (ACS), localizada na sede e vinculada à presidência, e que substituiu a antiga Airp na década de 1990, foram criadas as Áreas de Comunicação Empresarial (ACEs) nas unidades de pesquisa, também subordinadas diretamente à chefia.

A Política de Comunicação Empresarial foi construída com base em um diagnóstico organizacional e envolveu 264 profissionais de comunicação e de outras áreas da empresa e um consultor, Wilson da Costa Bueno. Todos que atuavam na área foram convidados a participar, por meio de debates que subsidiaram o conteúdo. Com a aprovação do documento pela diretoria da empresa, seminários regionais e uma ampla campanha interna foram as estratégias para internalizar a política, que se tornou uma espécie de "constituição" da comunicação na Embrapa, estabelecendo orientações e normas que trouxeram coesão à área (Duarte; Silva, 2007). “A Embrapa pode ser considerada pioneira, na área pública, na construção de uma Política de Comunicação na verdadeira acepção do termo” (Bueno, 2021, p. 100).

Fruto da implantação da Política de Comunicação, em 1996 a Embrapa mudou a sua identidade visual e substituiu a antiga logomarca, composta por vários elementos, por uma marca mais simples e moderna, escolhida pelos empregados em votação direta. Também foram criadas assinaturas-síntese para as unidades de pesquisa, em substituição às siglas até então utilizadas (Embrapa, 2023b). Assim, em vez de Centro de Pesquisa de Pecuária do Sudeste (CPPSE), passou-se a utilizar Embrapa Pecuária Sudeste, por exemplo.

Outras iniciativas para integrar os discursos e as ações da empresa surgiram. Com o objetivo de fortalecer a marca Embrapa e padronizar a atuação dos profissionais de comunicação na sede e nas unidades, foram publicados diversos manuais. O atendimento ao público foi aperfeiçoado, e pesquisas de satisfação do cliente começaram a ser aplicadas.

Novos desafios vieram com essa nova política da Embrapa: busca da qualidade nas ações de comunicação; fortalecimento da marca; novos públicos; edição e publicação de manuais de Relacionamento com a Imprensa, de Atendimento ao Cliente, de Editoração, de Eventos, de Identidade Visual, de Redação de Textos Jornalísticos (Zambudio, 2012, p. 33).

Um importante marco da comunicação com a sociedade na época foi a realização a cada dois anos, a partir de 1998, da Exposição de Tecnologia Agropecuária - Ciência para a Vida, em um pavilhão localizado na sede, em Brasília (DF). O evento reunia todas as unidades da Embrapa e diversos parceiros, públicos e privados, para demonstrar e divulgar tecnologias e resultados de pesquisa, com foco no público urbano e, especialmente, nos estudantes.

Também com o propósito de aproximar a empresa da sociedade, nesse período foram criados os projetos Saúde Brasil e Embrapa & Escola (este ainda em funcionamento, com ações para estudantes por todo o país), e o programa Dia de Campo na TV, veiculado por diversas emissoras.

Entre os empregados, foram realizadas diversas ações de comunicação interna, incluindo uma grande campanha intitulada “Comunicação: compromisso de todos nós”, que mobilizou os colaboradores para ajudar a Embrapa a se comunicar com a sociedade e com seus segmentos (Duarte; Dias; Timm, 2023).

A diversidade de recursos humanos na Embrapa, de técnicos rurais a pesquisadores especializados em genômica, é uma dificuldade não apenas para a administração em geral, mas também para os comunicadores desenvolverem campanhas internas:

A história pode começar num peão que ara a terra com búfalo na Amazônia, passa por gente nos escritórios, cuidando da burocracia, passeia por diferentes tipos de laboratórios e tem o cerne formado por cientistas, com nível de doutorado obtido, muitas vezes, no exterior, que têm como função usar o cérebro para que a agropecuária brasileira encontre os caminhos do progresso. (Embrapa, 2002a, p. 123).

A comunicação torna-se estratégica e fundamental para aproximar a empresa de seus públicos e consolidar sua imagem junto à sociedade, ampliando o relacionamento para além do produtor rural. A empresa adotou "os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-la como instrumentos de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse" (Duarte; Silva, 2007, p. 14). Tal mudança significou o abandono do modelo de comunicação de via única, com foco apenas em difundir as tecnologias geradas.

A primeira Política de Comunicação fez parte de um contexto mais amplo de valorização do planejamento estratégico por parte da gestão da empresa, no mandato do presidente Alberto Duque Portugal (1995-2002).

A administração passou a dar alta prioridade ao planejamento estratégico da empresa, que já vinha sendo objeto de atenção da diretoria anterior. O exercício do planejamento estratégico permitiu melhor discussão de qual seria a missão da empresa e suas diretrizes. (Cabral, 2005, p. 202).

Nesse sentido, o posicionamento estratégico da comunicação insere-se em um contexto de reestruturação da Embrapa para modernizar a gestão, com a incorporação de conceitos administrativos como planejamento estratégico, qualidade total, enfoque sistêmico na gestão e pesquisa orientada para o mercado (Duarte; Silva, 2007).

Na mesma gestão, foram criados os relatórios de atividades e o Balanço Social da Embrapa, publicação anual que apresenta alguns dos principais resultados alcançados no ano anterior e que presta contas por meio do cálculo do lucro social devolvido pela empresa à sociedade brasileira.

No entanto, a comunicação perdeu força perante a alta gestão da empresa no período de 2003 a 2009, quando os profissionais da área passaram a desenvolver seus trabalhos de forma desarticulada nas unidades em relação à sede, e não houve revisão da Política de Comunicação (Zambudio, 2012). A retomada teve início logo em seguida, com a mudança da estrutura central de comunicação de assessoria para secretaria, em 2011, e o forte impulso provocado pelos aportes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e pela expansão da presença da empresa no exterior, notadamente na África e na América Latina.

5.3.A EMBRAPA HOJE E A CONSOLIDAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Nos últimos cinquenta anos, desde a criação da Embrapa, o Brasil tornou-se um dos maiores produtores mundiais de alimentos, fibras e bioenergia. Quando a empresa foi fundada, o país importava alimentos básicos como leite, feijão e carne (Embrapa, 2023a). Tamanho salto deve-se em grande parte à ciência, que adaptou tecnologias de países de clima temperado e gerou soluções próprias para os biomas brasileiros, além de transformar o solo pobre e ácido do cerrado em terras agricultáveis.

O crescimento da produção agrícola entre 1975 e 2020 foi de 400%, e a safra de grãos aumentou de 30 milhões de toneladas, em 1973, para cerca de 271 milhões de toneladas na safra 2021/2022 (Embrapa, 2023a).

Instituição líder na pesquisa agropecuária na zona tropical do globo, a Embrapa se define hoje como uma empresa voltada para a inovação. A missão da empresa, de acordo com o VII Plano Diretor da Embrapa: 2024-2030, é “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”, e sua visão é “ser protagonista e parceira essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira até 2030” (Embrapa, 2024, p. 24).

Diferente de edições anteriores, o último Plano Diretor aborda brevemente o tema da comunicação. Na seção de objetivos estratégicos de gestão, a comunicação institucional e mercadológica aparece como uma das especificações do objetivo de fortalecimento e modernização institucional: “promover estratégias e ações de comunicação institucional e mercadológica para a promoção de processos, produtos e serviços desenvolvidos pela Embrapa e aumentar o índice da imagem institucional positiva da Embrapa e parceiros (Embrapa, 2024, p. 37).

A versão anterior do documento, o VI Plano Diretor da Embrapa (PDE), publicado em 2015, trazia a comunicação como um dos 12 objetivos estratégicos e como uma das nove diretrizes estratégicas e específicas, além de figurar no mapa estratégico. No V PDE, lançado em 2008, fortalecer a comunicação institucional e mercadológica estava entre os oito desafios organizacionais e institucionais da empresa, com dezenas de estratégias previstas.

A percepção da instituição pelo público, tanto rural quanto urbano, é favorável. A empresa realizou uma pesquisa em 2012 para avaliar sua imagem, incluindo 126 entrevistas em profundidade e pesquisa quantitativa com 2,4 mil pessoas, entre diversos segmentos de público. Em uma escala de 1 a 5, a avaliação da empresa ficou em 4,34. Somente 4% afirmaram não ter qualquer informação sobre a Embrapa (Duarte; Dias; Timm, 2023).

A imagem positiva e o amplo conhecimento entre a população devem-se em boa medida ao trabalho da comunicação, mas também à capilaridade da empresa. A organização atua por meio de uma rede de 43 unidades de pesquisa localizadas em todas as regiões do país, classificadas em centros ecorregionais (Pantanal, Amazônia, Cerrados, Semiárido etc.), de produto (soja, trigo, arroz, feijão, milho, gado, suínos, aves, florestas, frutas, hortaliças etc.) e de temas básicos (agroenergia, agrobiologia, agricultura digital,

instrumentação, biotecnologia, agroindústria etc.), além da sede, em Brasília (DF), com suas unidades centrais. A instituição possui também atuação no exterior, por meio dos Laboratórios Virtuais da Embrapa no Exterior (Labex) e de cooperação técnica e científica com inúmeros parceiros em vários países. Desde sua fundação, desenvolveu mais de 18 mil projetos de pesquisa em diversas áreas da agropecuária (Duarte; Dias; Timm, 2023).

Em sua configuração mais recente (novembro de 2024), a Diretoria-Executiva da empresa é composta pela Presidência e por quatro áreas: Diretoria de Administração, Diretoria de Governança e Informação, Diretoria de Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia e Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento.

De acordo com Câmara (2007), a estrutura de pessoal da Embrapa é dividida em dois grandes grupos de papéis ocupacionais: um de pesquisa e outro de suporte à pesquisa. O primeiro é formado pelos pesquisadores, responsáveis em última instância pela atividade-fim da empresa. O segundo é composto pelos demais empregados, em atividades tão diversas como gestão de pessoas, análises de laboratório, comunicação, assessoria jurídica e contabilidade, entre muitas outras. Nas unidades descentralizadas está concentrado um maior número de pesquisadores, enquanto na sede o predomínio é dos analistas, técnicos e assistentes de áreas administrativas.

Em novembro de 2024, a instituição possuía quadro de cerca de 7.500 empregados, dos quais 2.123 pesquisadores - destes, 75,7% são doutores e 14,11% foram além e realizaram pós-doutorado. Considerando todo o quadro de pessoal, quase 25% dos empregados possuem doutorado completo, 12% concluíram o mestrado e 4% têm formação de pós-doutorado (Embrapa, 2022a). Isso significa que pouco mais de 40% dos funcionários detêm ao menos o título de mestre, um feito notável, resultado dos diversos incentivos à formação de recursos humanos.

A empresa chegou a ter em torno de dez mil empregados, mas nos últimos anos o quadro diminuiu, devido à falta de reposição do quadro de pessoal. O último concurso público foi realizado em 2009 e será realizada nova seleção em 2025, com 21 vagas para profissionais de comunicação e formação de cadastro de reserva. Com a redução no número de empregados, os comunicadores hoje são pouco mais de uma centena, incluindo mestres e doutores (muitos deles com pós-graduação proporcionada e incentivada pela empresa), com diversas formações e perfis. No entanto, mesmo tendo reduzido o quantitativo de pessoal, a Embrapa ampliou o número de profissionais de comunicação

desde os anos 1990, proporcionalmente ao quadro total - ou seja, houve um investimento grande em comunicação.

A última versão da Política de Comunicação, reduzida em relação às anteriores, foi publicada como norma interna no Boletim de Comunicações Administrativas (BCA) nº 25, de 1º de junho de 2022. O documento enumera princípios, objetivos e valores da comunicação organizacional, diretrizes estratégicas, públicos da empresa, porta-vozes e fontes de informação e responsabilidades. A política é definida como um "instrumento normativo que visa definir os princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar - de maneira uniforme, profissional e sistemática - o relacionamento de uma organização com os seus diversos públicos"⁵ (Embrapa, 2022b, p. 5).

A Assessoria de Comunicação Social (ACS) foi substituída pela Secretaria de Comunicação (Secom) em 2011. No mesmo ano, as Áreas de Comunicação Empresarial (ACEs) nos centros de pesquisa deram lugar aos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs), vinculados diretamente ao chefe-geral – essas estruturas ainda permanecem nas unidades. “Esse fato confere à nova secretaria uma função estratégica na empresa, uma vez que seu objetivo maior é buscar caminhos para gerir o processo de comunicação nas suas diversas modalidades no âmbito da Embrapa” (Zambudio, 2012).

Quando foi criada, a Secom estruturou-se em torno das principais habilitações da comunicação social, sendo composta por quatro áreas: Coordenadoria de Jornalismo (CJO), Coordenadoria de Relações Públicas (CRP), Coordenadoria de Gestão da Marca e Publicidade (CMP) e Coordenadoria de Articulação e Estudos em Comunicação (CEC). Em julho de 2011, a Embrapa contava com 182 profissionais de comunicação, sendo 100 jornalistas, 18 publicitários e 32 relações públicas nas unidades descentralizadas; 17 jornalistas, 9 relações públicas e 3 publicitários na Secom; e 2 jornalistas e 1 relações públicas em unidades centrais (Zambudio, 2012).

Nesse período, outra conquista da comunicação foi a participação na estratégia corporativa, com representantes no Comitê de Publicações, no Comitê Técnico da Sede e no Comitê Gestor da Programação, instância decisória final da programação de pesquisa da empresa. Dessa forma, os projetos de pesquisa passaram a ser analisados também do ponto de vista da comunicação. Quase dez anos antes, em 2002, o Sistema Embrapa de Gestão

⁵ A última versão da Política de Comunicação da Embrapa, de 2022, foi publicada como norma interna e está disponível no portal da empresa na internet.

ganhou um componente programático para abarcar os projetos e atividades de comunicação de transferência de tecnologia conduzidos na empresa (Zambudio, 2012).

A Secom foi extinta em 2018, com a implantação de um projeto de reestruturação que dividiu os profissionais da área por diversas secretarias na sede, configuração que esteve em vigor até 2022. De agosto de 2022 a outubro de 2024, os comunicadores foram reunidos novamente na Superintendência de Comunicação (Sucom), vinculada à presidência. Em outubro de 2024, novos ajustes na estrutura da sede resultaram, entre outras medidas, na alteração do nome da unidade para Assessoria de Comunicação (Ascom).

Nos últimos anos, seguindo as tendências de predomínio do jornalismo on-line, a empresa descontinuou veículos impressos, como a Folha da Embrapa, direcionada aos empregados e a seus familiares, e a revista XXI – Ciência para a vida, de divulgação científica. Há uma década, a empresa envia a cerca de 13 mil assinantes do Brasil e do exterior um boletim semanal com matérias sobre novidades na pesquisa, a Agência Embrapa de Notícias. O foco são os jornalistas que cobrem assuntos de ciência. Em agosto de 2024, o veículo foi o vencedor do prêmio “+Admirados do Agro 2024” na categoria “Agência de Notícias”, concorrendo com empresas tradicionais de comunicação como Bloomberg, Reuters, Agência Estado, Grupo Folha, Agência Brasil e Valor Econômico (Bastos; Diniz, 2024). A distinção foi promovida pela *newsletter* Jornalistas & Cia.

Também em 2013, quando a instituição completou 40 anos, foi lançado o Conexão Ciência, programa de entrevistas veiculado até 2022 - nos primeiros anos, pela TV NBR e pelo YouTube e, mais recentemente, apenas nesta plataforma de vídeos, onde estão disponíveis quase 300 programas com pesquisadores da Embrapa e de outras instituições.

O Dia de Campo na TV, programa produzido semanalmente desde 1998 e veiculado por diversas emissoras no país, deixou de ser produzido em 2022. A atração divulgava em linguagem acessível tecnologias desenvolvidas pela Embrapa e por parceiros. Hoje, a empresa utiliza sua estrutura de produção de vídeos para elaborar conteúdos que são disponibilizados nas redes sociais, especialmente no YouTube. Em outubro de 2024, o canal da Embrapa nesta plataforma contava com quase 365 mil inscritos e 5,4 mil vídeos.

No rádio, a Embrapa produz há duas décadas o Prosa Rural, programa que nasceu de uma parceria com o então programa Fome Zero, por meio do Ministério do

Desenvolvimento Social e Combate à Fome, com o objetivo de ser uma ferramenta de apoio à transferência de tecnologias para agricultores familiares, e também de chegar aos jovens ligados ao campo. Veiculado por mais de 8 mil emissoras em todas as regiões do Brasil, o Prosa Rural estreou um novo formato em 2023, com estilo mais dinâmico e atual, além de estar disponível também como podcasts nas principais plataformas de áudio.

De acordo com Duarte, Dias e Timm (2023), um dos principais desafios da comunicação da Embrapa no momento é fazer com que a área participe desde as fases iniciais dos projetos de pesquisa, e não apenas na divulgação dos resultados. Trata-se de um modelo em consolidação de comunicação da ciência por meio dos nove portfólios que organizam os projetos de investigação da empresa, a estratégia "Comunicação da Ciência via Portfólios", uma parceria entre comunicadores da Embrapa e os pesquisadores que integram os Comitês Gestores dos Portfólios (CGPorts).

Aos 51 anos e com um orçamento anual em torno de R\$ 4 bilhões, a Embrapa mostra-se uma organização madura e reconhecida pela sociedade, pelo poder público e pela comunidade acadêmica. No entanto, a ciência hoje se move em velocidade inédita na história do conhecimento. É preciso acompanhar o ritmo dessas transformações, sob pena de a empresa tornar-se obsoleta e sua existência ser passível de questionamentos.

O objetivo da estrutura de comunicação da Embrapa é apoiar a empresa na divulgação da excelência de suas pesquisas, facilitar o diálogo com os diversos públicos, promover mudanças internas necessárias e comunicar a ciência tanto para o público geral quanto para jovens estudantes. Essas tarefas permanecem urgentes e relevantes. (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 197).

Para enfrentar os desafios de hoje, além de um quadro de pesquisadores altamente qualificados, a estatal segue contando com a excelência de seus comunicadores.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

6.1. ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Quanto aos objetivos pretendidos com a pesquisa, trata-se de uma investigação exploratória, que deve aprofundar a compreensão de um fenômeno pouco investigado e levar à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores (Alves-Mazzotti, 2006).

Quanto ao modo de fazê-la, trata-se de uma investigação empírica, que se realiza em um espaço concreto da vida social e se baseia em observações de campo. Como indica a busca de teses, dissertações e demais produções acadêmicas para o estado da arte deste trabalho, pouco foi explorado sobre a estruturação de departamentos de comunicação e os aspectos práticos do conceito de comunicação integrada, especialmente no Brasil. Faz-se necessário, portanto, se aproximar deste problema para esclarecê-lo e delimitá-lo.

De acordo com Gil (2008), de forma geral as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso - estes são exatamente os procedimentos técnicos que pretendo utilizar em minha pesquisa. Assim, quanto à forma de abordagem do problema, o trabalho utilizou métodos qualitativos, os quais comumente comportam diferentes perspectivas e possibilidades de escolhas. Segundo Stake (2011), pesquisa qualitativa significa fundamentar o raciocínio principalmente na percepção e na compreensão humana.

Em função do problema de pesquisa, que envolve uma experiência concreta e delimitada no tempo, a técnica predominante para este trabalho foi o estudo de caso, estratégia de pesquisa com princípios e procedimentos metodológicos próprios, para analisar o período de quatro anos em que a nova estrutura vigorou na área de comunicação da Embrapa, incluindo as variáveis que contribuíram para a mudança e, principalmente, suas influências na gestão da comunicação e da empresa como um todo. Em função da atipicidade da experiência, o trabalho pode se constituir em um “*anticase*”⁶.

É importante observar que a investigação proposta não obedece ao princípio de objetividade da pesquisa empírica clássica. Primeiro porque foge da abordagem empiricista

⁶ *Case* é um acontecimento relacionado ao ambiente corporativo, frequentemente estudado nos cursos de negócios.

de creditar às coisas do mundo uma verdade intrínseca. Segundo, porque o pesquisador seleciona e faz escolhas, não sendo possível sua neutralidade frente ao objeto (França, 2016). A pesquisa qualitativa é subjetiva, pessoal, gera mais perguntas do que respostas, e “suas contribuições para tornar a ciência melhor e mais disciplinada são lentas e tendenciosas” (Stake, 2011, p. 39).

Por fim, como analista de comunicação da Embrapa – porém, sem cargos de comissão ou de confiança no período analisado –, a objetividade absoluta está descartada, o que não impede a busca pelo rigor e uma permanente autocrítica.

De acordo com Duarte (2005), o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, por meio da investigação minuciosa de suas peculiaridades. “O método do estudo de caso permite ao investigador identificar os vários elementos que constituem uma situação ou problema de modo a possibilitar que outros leitores tirem suas próprias conclusões” (Duarte, 2005, p. 234).

Segundo Blatter (2008), produzir um relato histórico detalhado é um dos pontos fortes dos estudos de caso, além de serem mais adequados que abordagens quantitativas para captar a influência de percepções individuais e discursos hegemônicos nos processos sociais, porque podem investir pesadamente em entrevistas aprofundadas ou análise de discurso.

O estudo de caso em questão foi do tipo único holístico, com uma unidade única de análise, segundo classificação de Yin (2001), para quem ele se justifica quando representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada.

Porém, como Yin (2001) realiza uma abordagem funcionalista de estudo de caso, de forte influência quantitativista, nossa investigação aproxima-se da abordagem naturalista de estudo de caso de Stake (2009), mais alinhada à perspectiva interpretativista e adequada às pesquisas qualitativas (Leão *et al.*, 2012). A perspectiva do estudo de caso de Stake (2009) deriva de métodos de investigação naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos e biográficos.

Tal abordagem pressupõe que o pesquisador irá observar e registrar o caso no campo de estudo, mas sua postura deve ser reflexiva e estar atenta às múltiplas realidades (Leão *et al.*, 2012). Segundo essa perspectiva, ao interagir com o objeto de pesquisa, o pesquisador atribui significados e, portanto, contribui para a construção da realidade.

A ênfase na interpretação significa que o intérprete enviado a campo não apenas registra objetivamente o que acontece, mas ao mesmo tempo examina seu significado, podendo até redirecionar a observação, modificar e substituir as perguntas iniciais. Nesse processo, é importante preservar as diversas realidades e perspectivas, mesmo as contraditórias (Stake, 2009).

De acordo com a classificação de Stake (2009), o estudo de caso deste trabalho é do tipo intrínseco, já que foi pré-selecionado. "Estamos interessados nele, não apenas porque ao estudá-lo aprendemos sobre outros casos ou sobre um problema em geral, mas também porque precisamos aprender sobre este caso em particular" (Stake, 2009, p. 19).

A respeito dos critérios para seleção de casos, Stake (2009) afirma que uma pesquisa desse tipo não é uma investigação por amostragem, com o objetivo de entender outros casos. "A nossa primeira obrigação é compreender esse caso específico" (Stake, 2009, p. 20). Nesse sentido, a principal intenção não é a generalização, mas sim a particularização.

Pegamos um caso particular e ficamos a conhecê-lo bem, numa primeira fase não por aquilo em que difere dos outros, mas pelo que é, pelo que faz. A ênfase é colocada na singularidade e isso implica o conhecimento de outros casos diferentes, mas a primeira ênfase é posta na compreensão do próprio caso. (Stake, 2009, p. 24).

A coleta de evidências foi realizada com base em uma triangulação de dados com origens em dois instrumentos: documentos e entrevistas. A combinação busca garantir diferentes fontes de dados para análise, evitando distorções que podem surgir com a utilização de apenas uma técnica de coleta, além de contribuir para melhor apreender a complexidade do fenômeno.

A triangulação é importante também para evitar a pressa e o risco de fazer interpretações precipitadas, com base em dados insuficientes. Segundo Stake (2009), um bom estudo de caso é paciente, reflexivo e disponível para acomodar outras perspectivas.

Como você deve saber, as interpretações podem ser falhas. Parte de aprender a realizar uma pesquisa qualitativa é aprender a reduzir as falhas em nossas observações e assertivas. Devemos "triangular" os dados para aumentar a certeza de que interpretamos corretamente como as coisas funcionam (Stake, 2011, p. 47).

A análise documental foi a primeira fase dos procedimentos metodológicos: foram consultados documentos da Embrapa e notícias veiculadas no boletim de comunicação interna e no portal externo da empresa, além dos levantamentos, consultas e relatórios feitos internamente por profissionais de comunicação a respeito do impacto da mudança. O período abrangido foi o de 2016 a 2022. Como instituição de pesquisa, cuja atividade-fim é o conhecimento, a Embrapa possui vasta documentação de suas atividades e rotinas.

A fase seguinte contemplou o principal instrumento de coleta do trabalho, as entrevistas semiestruturadas com diversos atores-chave no processo de fragmentação da Secretaria de Comunicação da Embrapa. O alvo foram os dirigentes responsáveis pela reestruturação de 2018 e os gestores de comunicação da sede no período, além do presidente à época da reunificação, em 2022 (o pesquisador já fazia parte das duas gestões imediatamente anteriores, tendo sido diretor-executivo de Pesquisa e Desenvolvimento de 2017 a 2019), dos líderes das quatro áreas de comunicação no período de 2018 a 2022 e do primeiro gestor da Superintendência de Comunicação (Sucom), criada em 2022.

O roteiro das entrevistas foi realizado após as etapas de conclusão das leituras relacionadas ao tema e de análise documental.

A opção pela entrevista semiestruturada deve-se à importância de abrir espaço para livre expressão dos entrevistados, fundamental para captar as percepções e como se organizam os pensamentos dos participantes, além de permitir investigar como a experiência de fragmentação afetou os profissionais de comunicação envolvidos. “Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados” (Duarte, 2004, p. 215).

Stake (2011) define três principais propósitos da entrevista para um pesquisador qualitativo. No caso desta investigação, o objetivo foi o de “obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada”.

Entre as desvantagens da entrevista enumeradas por Gil (2008), duas podem particularmente ter afetado a pesquisa em questão. Existe a possibilidade de o entrevistado ter fornecido respostas falsas, ainda que inconscientemente, ou imprecisas devido à passagem do tempo e à subjetividade proporcionada pela entrevista semiestruturada. Outra limitação é a influência do entrevistador sobre o entrevistado, especialmente porque a

pesquisadora é funcionária da Embrapa. O risco de viés não foi ignorado durante o trabalho de investigação. Nesse sentido, a análise documental mostrou-se fundamental para contrabalançar essas desvantagens.

Quadro 1 - Resumo do percurso metodológico proposto.

Etapas da pesquisa	Descrição	Objetivo
Análise documental	Busca e análise de: documentos institucionais da Embrapa de caráter mais atemporal (como a Política de Comunicação, o Plano Diretor, o Plano de Carreiras, etc.) e aqueles diretamente relacionados à reestruturação de 2018; notícias divulgadas pela Embrapa sobre o tema, tanto na intranet quanto no portal	Identificar os discursos oficiais, buscar contextualização do processo de reestruturação e estabelecer comparação com os conteúdos das respostas nas entrevistas semiestruturadas
Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas com roteiro semiestruturado com diversos atores-chave do processo de fragmentação da Secretaria de Comunicação da Embrapa	Captar percepções dos entrevistados e dar livre espaço para manifestação dos mesmos

Fonte: Elaborado pela autora

6.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

6.2.1. Definição dos entrevistados e roteiro

O universo de entrevistados abrangeu 11 empregados da Embrapa, sendo oito da área de comunicação e três vinculados à alta gestão da empresa. Todos foram selecionados em razão de terem sido gestores determinantes na sede no período estudado, desde o início das discussões para a reestruturação de 2018, até a reunificação da área de comunicação em 2022. Todos os convidados aceitaram conversar com a pesquisadora.

O roteiro semiestruturado continha um total de 14 perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa e foi testado com um dos participantes para ajustes. Para os gestores não vinculados à comunicação, algumas perguntas sobre temas específicos da área não foram realizadas.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2024, e todas foram gravadas. Oito ocorreram de forma presencial, e três por meio de videoconferência. A duração de cada conversa variou entre 25 minutos a 110 minutos. Cada participante assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado pela pesquisadora.

As entrevistas começaram com uma pergunta a respeito do que o participante se lembrava do período em que a reestruturação de 2018 foi planejada e executada, de forma a deixar o entrevistado livre para manifestar suas percepções do ocorrido. Foram feitas perguntas a respeito dos motivos para as mudanças na área de comunicação e na sede como um todo, sobre a participação da Secretaria de Comunicação (Secom) nas forças-tarefas que planejaram e executaram a reestruturação, e sobre possíveis repercussões da nova estrutura de comunicação tanto na dinâmica interna quanto externa da empresa. Os entrevistados apontaram vantagens e desvantagens de os processos de comunicação estarem divididos pelos pilares da empresa.

A pesquisadora apresentou aos entrevistados um trecho da proposta de reestruturação submetida ao Conselho de Administração da Embrapa (Consad), que apontava como grande objetivo da mudança ordenar e alinhar os esforços de comunicação e construção de relacionamentos da empresa com a sua visão e suas escolhas estratégicas. A pergunta buscou saber do participante se esse objetivo foi alcançado com a estrutura criada em 2018.

Para os profissionais de comunicação, foi perguntado como a tradição da Embrapa na área, incluindo a formulação da Política de Comunicação, em 1995, se relaciona com a experiência de fragmentação da área estudada neste trabalho.

Na última pergunta, a investigadora buscou a opinião dos entrevistados sobre as razões que levaram a alta gestão da Embrapa a optar pela reunificação da área de comunicação da sede, em 2022.

Para a transcrição das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado o *software* gratuito Riverside, disponível na internet. O texto gerado por inteligência artificial foi minuciosamente revisado pela pesquisadora por meio da comparação com a escuta das gravações, de forma a garantir a exatidão das informações, revisando erros e omissões de trechos, interpretações equivocadas de palavras ou de termos e siglas particulares. De acordo com Guazi (2021), o uso de *softwares* torna ainda mais relevante e central a tarefa de conferência de fidedignidade entre texto transcrito e gravação da entrevista.

O tipo de transcrição utilizado foi a não naturalista. Conforme Azevedo *et al.* (2017), essa modalidade privilegia o discurso verbal e omite elementos da fala como pausas e vocalizações involuntárias, “apresentando-se, por isso, como uma transcrição mais *polida* e seletiva” (Azevedo *et al.*, 2017, p. 161). A pesquisadora descartou a

transcrição naturalista porque o interesse não estava na complexidade da linguagem oral, mas sim na avaliação do que foi dito (Guazi, 2021). O momento da transcrição foi aproveitado também para desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos dados.

6.2.2. Como foi feita a análise das entrevistas

A subjetividade de quem analisa uma entrevista semiestruturada interfere no trabalho de pesquisa, por isso, é importante ter consciência dela e assumi-la como parte do processo (Duarte, 2004). Essa influência se intensifica na investigação em questão, uma vez que a pesquisadora é analista de comunicação da sede da Embrapa há mais de uma década.

Da mesma forma, Braun e Clarke (2006) destacam a importância de reconhecer nossas próprias posições e valores teóricos, e evitar uma visão ingenuamente realista de que o pesquisador pode 'dar voz' aos entrevistados na pesquisa qualitativa.

A técnica analítica utilizada neste trabalho é a análise temática, um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) repetidos de significado dentro do conjunto de dados (Braun; Clarke, 2006). Apresenta entre as vantagens o fato de ser uma forma de análise mais acessível, especialmente para aqueles que estão começando na pesquisa qualitativa, uma vez que fornece habilidades centrais que serão úteis para a realização de outras formas de análise qualitativa (Braun; Clarke, 2006).

De acordo com Braun e Clarke (2006), porque não está ligada a um quadro teórico preexistente, a análise temática pode ser usada em diferentes enquadramentos teóricos, o que não acontece com as demais formas de análise qualitativa. Pode ser um método essencialista ou realista, “contextualista” ou construtivista – no caso deste trabalho, a opção é pelos limites do concreto, relatando experiências, significados e a realidade dos participantes.

Outra opção é a de fazer uma descrição temática de todo o conjunto de dados das 11 entrevistas, ressaltando os temas predominantes. Braun e Clarke (2006) observam que há um certo nível de perda de profundidade e complexidade nesse tipo de análise, mas uma rica descrição geral é mantida. Esta pode ser uma alternativa válida para o estudo de caso desta pesquisa, que trata de um tema pouco estudado e documentado, a estruturação de departamentos de comunicação em empresas cuja atividade-fim não é a comunicação.

No escopo da análise temática, os temas ou padrões foram identificados de forma teórica ou dedutiva, de acordo com o interesse analítico da pesquisadora e com as questões de pesquisa do trabalho, e considerando o envolvimento prévio com a literatura relevante para a análise (Braun; Clarke, 2006).

Isso se justifica porque os 11 entrevistados, no geral, se ativeram às perguntas formuladas pela pesquisadora. Portanto, não foram identificados temas com pouca relação com as questões da entrevista, que justificariam a opção por uma abordagem indutiva.

Os temas foram identificados no nível semântico, obedecendo aos significados explícitos ou superficiais dos dados. Tal procedimento não significa, no entanto, resumir o esforço à descrição e ao resumo dos dados. Na análise no nível semântico é possível também interpretar os dados, teorizando a importância dos padrões e seus significados mais amplos e implicações (Braun; Clarke, 2006).

Assim, a partir da escolha da análise temática, após a transcrição, a pesquisadora leu por completo cada uma das entrevistas, de forma a familiarizar-se com o material empírico coletado. Nesse processo, foram extraídos fragmentos das falas dos entrevistados para a etapa de acomodação do dado em instrumento de análise, quando de fato a análise se materializa, com registros das interpretações e teorizações realizadas (Dias; Mishima, 2023). Os trechos foram escolhidos por sua relevância diante dos objetivos da pesquisa.

Os fragmentos foram acompanhados de comentários descritivos do relato e de um resumo do significado de cada trecho. Para cada entrevistado foi atribuído um código de E1 a E11, de forma a suprimir a identidade dos participantes, atendendo aos requisitos da ética em pesquisa.

Como última etapa antes da análise final, os fragmentos de diferentes informantes foram organizados sequencialmente de acordo com 12 temas, definidos com base no roteiro de perguntas das entrevistas e nos depoimentos colhidos: (1) o período imediatamente anterior à reestruturação; (2) razões para as mudanças na sede; (3) razões para as mudanças na comunicação; (4) espaço da comunicação na discussão das mudanças; (5) influência da nova estrutura na comunicação externa; (6) influência da nova estrutura nas rotinas de comunicação internas; (7) pontos positivos da nova estrutura; (8) pontos negativos da nova estrutura; (9) objetivos das mudanças; (10) a reunificação das áreas de comunicação da sede; (11) a fragmentação e a tradição da comunicação da Embrapa; e (12) comunicação integrada.

Os trechos agrupados por tema deram origem à análise horizontal ou coletiva, que, de acordo com Dias e Mishima (2023), busca o que é convergente, divergente e inusitado entre as falas dos informantes.

A partir disso, o pesquisador tem a tarefa de selecionar do conjunto dos temas que trazem respostas à questão problema e objetivos da pesquisa e proceder a análise dialogando com esses resultados, as evidências científicas à luz do referencial teórico adotado na investigação, para ao final editar o relatório de pesquisa que pode ser uma monografia, artigo, dissertação ou tese (Dias; Mishima, 2023, p. 410).

O resultado desse trabalho de análise temática é apresentado na segunda parte da próxima seção.

7 ANÁLISE DOS DADOS

7.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

O primeiro registro público do projeto de reestruturação é uma notícia publicada no informativo interno da Embrapa, o Todos.com, de 24 de novembro de 2016. A matéria "Força-tarefa formulará proposta de novo Estatuto para a Empresa"⁷ foi um dos três destaques do boletim enviado semanalmente a todos os empregados.

O *lead*⁸ anuncia a criação de uma força-tarefa pela Diretoria-Executiva para "revisar a estrutura organizacional da Empresa e adaptá-la a perspectivas mais avançadas de gestão". Entre as motivações, que são apontadas como oportunidades e desafios, estão o novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018) e a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016), além de "superar redundâncias para otimizar recursos". A matéria traz ainda a relação dos membros da força-tarefa - nenhum deles da área de comunicação.

Na mesma edição, a matéria "Profissionais discutem novos cenários para a comunicação na Empresa" fala de um *workshop* com profissionais da área lotados na sede e em unidades de pesquisa pelo País. No evento, foram apontados aspectos positivos para a comunicação da Embrapa, como o papel de destaque na construção da reputação institucional, a Política de Comunicação como referência para outras instituições, os processos de padronização da comunicação institucional e o rápido posicionamento em momentos de risco para sua imagem. Entre as prioridades, os participantes apontaram a necessidade de uma "estrutura que favoreça a colaboração efetiva entre todos os profissionais". No entanto, essa iniciativa não teve relação com a força-tarefa criada pela Diretoria-Executiva.

Após alguns meses de trabalho da força-tarefa criada pela alta gestão, a Diretoria-Executiva apresentou ao Conselho de Administração da Embrapa (Consad) a fundamentação para a reestruturação por meio de uma nota técnica denominada "Proposta de Revisão da Estrutura Organizacional da Embrapa" (Lopes *et al.*, 2017). A nota técnica

⁷ Notícia publicada na intranet da Embrapa em 24 de novembro de 2016, com redação da jornalista Joanicy Brito.

⁸ O *lead* é a abertura da matéria jornalística.

fala em um "modelo que perdura há mais de quatro décadas, com acúmulo de ineficiências, redundâncias e elevado custo de transação" (Lopes *et al.*, 2017, p. 1).

No caso da comunicação, o diagnóstico apresentado é de “grande dispersão de responsabilidades pela comunicação e pela construção e fortalecimento das relações corporativas, que não obedecem a um ordenamento único e raramente se guiam pelo plano gerencial e pelas escolhas estratégicas da Empresa” (Lopes *et al.*, 2017, p. 11). Os processos de comunicação e construção de relacionamentos seriam geridos de forma desalinhada e dissonante, com dispersão de esforços e perda de oportunidades.

O documento apresenta como uma das grandes dificuldades na comunicação da Empresa com seus múltiplos *stakeholders*, o entendimento do que ela faz, por que e para quem. Para enfrentar esse desafio, propõe “segmentar para aprimorar e fortalecer o foco da comunicação em cada um dos segmentos de seus diversos públicos – via comunicação interna, comunicação com a sociedade urbana e o mercado de inovação, dentre outros” (Lopes *et al.*, 2017, p. 6).

É importante ressaltar que a nota técnica traz um resumo das atribuições das secretarias a serem criadas e fala em atividades de comunicação em quase todas elas, exceto para a Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD). Uma omissão importante, uma vez que a nova unidade ficou responsável por um dos pilares da comunicação da Embrapa, a comunicação científica (produção de *releases*⁹ e matérias sobre resultados de pesquisa, incluindo o boletim Agência Embrapa de Notícias, enviado a um significativo mailing de jornalistas de todo o país).

O documento aponta ainda como premissa que as mudanças começariam em 2017 pela sede e unidades descentralizadas de serviços (Embrapa Informação Tecnológica e Embrapa Produtos e Mercado) e finalizariam em 2018 abrangendo todas as unidades de pesquisa da empresa.

Com base nessa nota técnica, o Consad aprovou as mudanças por meio da Resolução nº 164, de 29 de setembro de 2017. O texto do normativo afirma a “necessidade de alinhar a Embrapa à realidade presente e a desafios antecipados para o futuro, exigindo atualização na sua estrutura organizacional e no seu modelo de governança e gestão,

⁹ Material informativo distribuído aos veículos de comunicação.

visando à adoção de práticas que ampliem cuidados e atenção à integridade e à redução de riscos, com foco em agilidade, flexibilidade e otimização de recursos”¹⁰.

O documento traz a extinção de 15 unidades centrais, entre elas, a Secretaria de Comunicação (Secom), e a criação de cinco secretarias tendo por base a reconversão ou a incorporação total ou parcial das funções das unidades extintas.

De acordo com a resolução, “os ajustes no estatuto e na estrutura organizacional da empresa são mandatórios diante das mudanças legais recentes”, relacionadas à Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e ao Decreto nº 8.945/2016, que a regulamenta; à Lei do Teto de Gastos Públicos (Emenda Constitucional nº 95/2016); e ao novo Marco Legal de CT&I (Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018).

Com a aprovação da proposta pelo Consad, foi criada uma segunda força-tarefa com o objetivo de detalhar e orientar o processo de revisão da estrutura organizacional da Embrapa, realizando os ajustes necessários. Entre os membros designados pela Portaria nº 1.268, de 30 de outubro de 2017, não consta nenhum representante da área de comunicação. Porém, nas matérias jornalísticas internas divulgadas nos meses de novembro e dezembro de 2017, a então chefe da Secom, Gilceana Galerani, é citada como uma das integrantes desse segundo grupo de trabalho.

Quase um ano após a implantação das mudanças, um documento de balanço da gestão da empresa de 2016 a 2018 faz uma primeira avaliação oficial:

Com a consolidação das novas secretarias, operando plenamente segundo a lógica de processos, a Empresa ganha enorme eficiência, reduzindo redundâncias, ações descoordenadas, burocracia desnecessária e excessivo custo de transação na relação com as Unidades Descentralizadas (Embrapa, 2018a, p. 92).

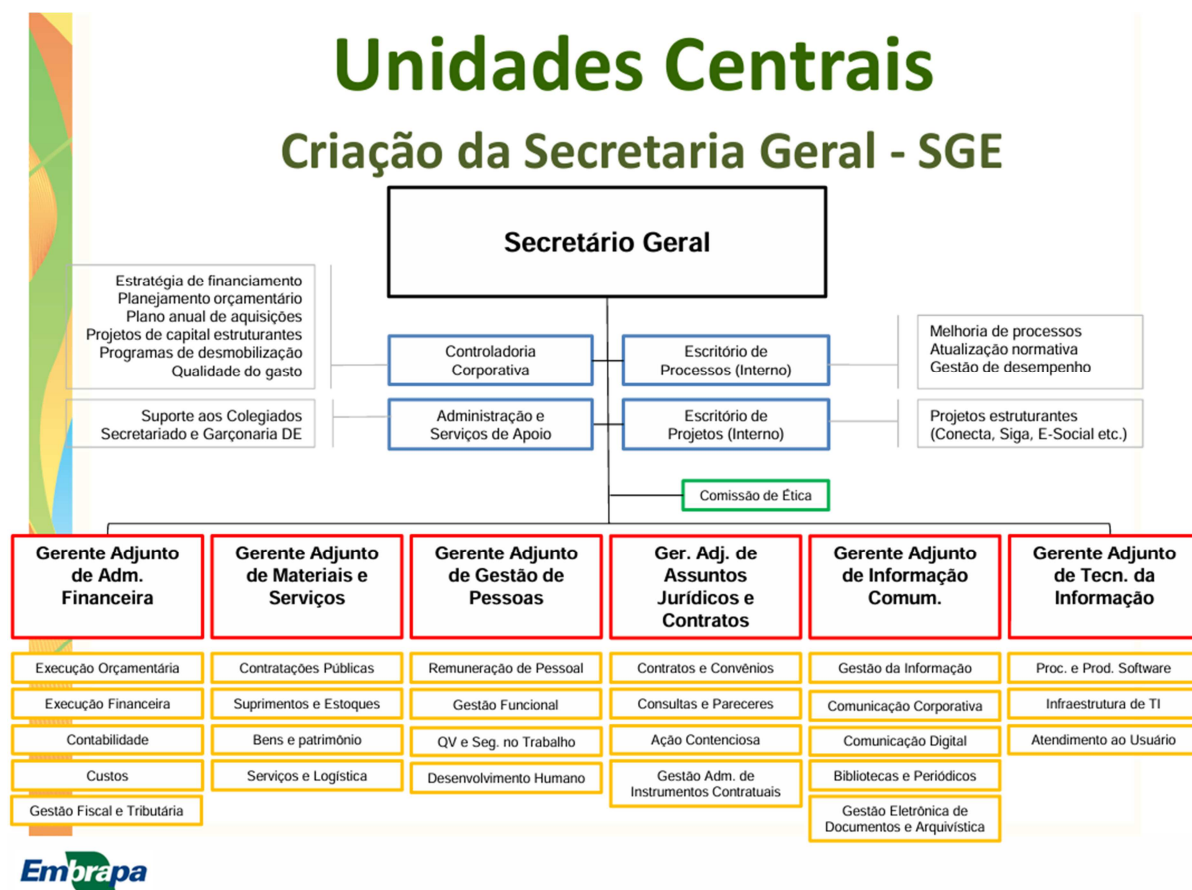
O documento aponta a Sire como coordenadora dos processos de comunicação estratégica e relacionamentos institucionais e governamentais, nacionais e internacionais da Embrapa. A comunicação institucional caberia à SGE.

Uma certa confusão quanto a esses papéis existiu desde o início. Apresentação em *PowerPoint* ao Consad, produzida antes da aprovação da proposta, mostra esboços dos organogramas de cada secretaria. A SGE contaria com uma Supervisão de Comunicação

¹⁰ Resolução do Conselho de Administração nº 164, de 29 de setembro de 2017. Documento interno disponível no Sistema de Gestão de Atos Administrativos (SGAA) da Embrapa.

Corporativa e uma Supervisão de Comunicação Digital, enquanto a Sire teria um gerente-adjunto de Comunicação Institucional.

Figura 2 - Proposta de organograma da Secretaria-Geral (SGE).



Fonte: Embrapa (2017)¹¹

¹¹ Apresentação da proposta da Diretoria-Executiva ao Conselho de Administração (Consad) de revisão da estrutura organizacional da Embrapa.

Figura 3 - Proposta de organograma da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire)



Fonte: Embrapa (2017)¹²

O documento oficial que mais detalha as mudanças na área de comunicação é o de balanço da gestão da empresa de 2016 a 2018. Segundo o texto, a comunicação centralizada foi substituída por um modelo distribuído, vinculado às três Diretorias-Executivas e secretarias:

Tal definição teve por objetivo dotar a Empresa de um modelo mais contemporâneo de comunicação, como recurso transversal, essencial a múltiplas funções estratégicas da organização. Para que a comunicação corporativa possa cumprir adequadamente as suas funções nas dimensões estratégica, da pesquisa e da inovação e no campo dos negócios e da inserção da Empresa nos mercados de inovação, é imperativa a sua especialização. E o melhor local de especialização da comunicação corporativa está nas secretarias (Embrapa, 2018a, p. 107).

Em 3 de julho de 2018, poucos meses após a extinção da Secom, os gestores responsáveis pelos processos de comunicação em quatro das cinco secretarias recém-

¹² Apresentação da proposta da Diretoria-Executiva ao Conselho de Administração (Consad) de revisão da estrutura organizacional da Embrapa.

criadas (Sire, SGE, SIN e SPD) reuniram-se para tratar das divergências de atribuições e processos entre essas estruturas. A conclusão dos exercícios para resolução dos gargalos na comunicação indicou a reintegração do processo, preferencialmente como uma secretaria vinculada à presidência, como "modelo referendado pela literatura e experiência das organizações por estar vinculada ao nível estratégico mais alto da empresa" (Embrapa, 2018d, p. 4). O grupo de gestores elaborou um quadro com os impactos positivos da integração resumidos em cinco grandes frentes:

Quadro 2 - Resumo dos impactos positivos da integração da comunicação.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	• A comunicação é um processo indivisível. Sua eficiência está na gestão de um processo único em âmbito corporativo e na unicidade do ponto de vista de coordenação estratégica
ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO	• Garantia de integração das estratégias e do planejamento de comunicação
GOVERNANÇA	• Viabiliza uma gestão mais eficiente da comunicação • Permite articular adequadamente o Sistema de Comunicação Embrapa (Sede e UD's) • Permite coordenar o atendimento às Unidades • Garante uniformidade no planejamento, nas ações, nas mensagens e nos propósitos e objetivos • Gestão otimizada, com visão corporativa da terceirização de serviços que atendam às diversas necessidades dos mais variados setores • Garante sinergia ao sistema ao integrar conteúdos, estruturas e ações em um único processo em que todos se beneficiam da ação de cada um.
FOCO	• O foco único garante atendimento de forma igualitária e com alta qualidade a todos os pilares da Embrapa (P&D, Negócios e Desenvolvimento Institucional) • O foco único possibilita orientar estratégias e alocar recursos e esforços orientados às prioridades definidas pela empresa
EXECUÇÃO	• Organiza a operacionalização das estratégias de comunicação • Oferece maior agilidade e capacidade de execução • Potencializa a capacidade dos profissionais de comunicação • Com integração, há maior facilidade de interlocução e da realização de iniciativas, ações rápidas e de ajustes

Fonte: Embrapa (2018d, p. 3)

O documento recorre à literatura da área para afirmar que tanto a teoria como a prática mostram a inviabilidade da comunicação compartimentalizada.

A comunicação exige unidade de discursos e operações, estratégia e visão única, procedimentos coordenados e ação integrativa para que a organização seja percebida com nitidez, substância e integralidade e não tenhamos os riscos de apresentar aos diferentes públicos variadas mensagens ou comportamentos (Embrapa, 2018d, p. 2).

Os responsáveis pela comunicação nas quatro secretarias indicam que os resultados e impactos da área são afetados em razão da pulverização de esforços, com transmissão de mensagens concorrentes e enfraquecimento da capacidade de operação.

Ao alocar células de comunicação dedicadas aos pilares (P&D, Inovação e Negócios, Desenvolvimento Institucional), cria-se instâncias de atuação isoladas e descoladas, com objetivos próprios, muitas vezes competitivos, demandando um esforço de planejamento e execução mais complexo, inclusive pela clara incapacidade de realizarem, sozinhas, as atividades a que se propõem (Embrapa, 2018d, p. 4).

A primeira proposta de reunificação foi sistematizada em novembro de 2018, atendendo a uma demanda do então presidente, Sebastião Barbosa. Sob a coordenação de Heloiza Dias, gerente de Comunicação e Informação (GCI) da Secretaria-Geral (SGE), o trabalho foi construído com a participação de Jorge Duarte, gerente de Comunicação Estratégica (GCE) da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire), Renato Cruz Silva, analista da GCI, Rose Lane César e Fernanda Ottoni, respectivamente supervisora e analista da Supervisão de Comunicação para Inovação da Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), e Fernanda Diniz, supervisora de Comunicação da Ciência da Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD).

Além do acúmulo de discussões realizadas pelos gestores das quatro secretarias, o grupo utilizou como subsídio uma consulta realizada pela GCE com os profissionais de Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) de 12 unidades descentralizadas. Entre esses comunicadores, foi unânime a opinião de que o comando único para a área na sede deveria ser retomado. Na consulta, foram citados problemas como falta de clareza quanto aos interlocutores em Brasília, duplicidade de demandas, falta de um plano de comunicação integrado e de orientações convergentes, entre outros. "A noção de unicidade tinha sido perdida à frente do comando da comunicação da Empresa e havia confusão e sobreposição de atribuições" (Embrapa, 2018c, p. 1).

A nota técnica que apresenta a proposta de reunificação afirma que a fragmentação da nova estrutura causou prejuízos no suporte à gestão, na comunicação interna e externa e,

particularmente, na interação com as unidades de pesquisa, e "não encontra sustentação na prática de comunicação de nenhuma organização, seja pública ou privada, seja nacional ou internacional" (Embrapa, 2018c, p. 1).

A estrutura proposta foi a de reintegração do processo de comunicação por meio da criação de uma Secretaria de Comunicação Corporativa (SECCOR), vinculada à presidência e que reunisse todos os profissionais, processos e atividades corporativos e da sede. O documento afirma que tal modelo é referendado pela literatura e pela experiência da própria Embrapa e das grandes organizações. A proposta foi a base para a reunificação executada em 2022, como parte de uma reestruturação geral da sede no âmbito do projeto Transforma Embrapa.

Uma nova consulta às 43 unidades descentralizadas foi realizada em meados de 2019, cerca de um ano e meio depois da implantação das mudanças, com os responsáveis pela área de comunicação. O intuito da GCE/Sire foi o de obter subsídios para a elaboração de um plano de comunicação corporativa para 2020. Trinta unidades responderam ao questionário composto por oito questões abertas, ou 70% do total. O trabalho foi resumido e enviado aos gestores da empresa por meio da nota técnica "Retrato da comunicação na Embrapa em 2019" em outubro daquele ano (Embrapa, 2019).

Entre os principais desafios apontados pelos profissionais de comunicação que atuam nas unidades de pesquisa estava o de garantir uma atuação integrada da área. A nota afirma que "houve certa desintegração na atuação da comunicação" após a extinção da Secom em fevereiro de 2018:

As Unidades sofrem as consequências do desmonte da estrutura central de comando da área uma vez que perderam a unicidade de foco, de abordagem e de atuação. A reunificação da Comunicação na Sede responde ao imperativo de se retomar a unicidade corporativa da área, essencial para a retomada da comunicação integrada, para a adoção de uma visão estratégica unificada e para a formulação de diretrizes comuns. Essa reunificação facilitaria a manutenção do diálogo com as Unidades, reestabeleceria a legitimidade de um mandatário único para a Comunicação, responsável pelo planejamento corporativo de ações para a área e pelo alinhamento de narrativas e de discursos destinados a todos os públicos de interesse (Embrapa, 2019, p. 2).

Estudo de caso realizado por César e Monaro (2021, p. 1) sobre os projetos de comemoração do aniversário da Embrapa nos anos de 2019, 2020 e 2021 concluiu que o gerenciamento da integração nos projetos estudados foi fortemente impactado pela estrutura organizacional:

Observou-se que a estrutura organizacional impactou diferentes aspectos da integração dos projetos, sobretudo na participação dos membros das equipes de comunicação no planejamento e na execução dos mesmos. Houve diferença no desenvolvimento dos projetos de aniversário analisados nas gerências envolvidas, e no envolvimento dos gestores.

César e Monaro (2021) destacam que as quatro áreas de comunicação da sede da Embrapa no período estudado ocupavam diferentes posições hierárquicas em cada secretaria. Em resposta aos questionários enviados aos profissionais dessas estruturas, verificou-se maior participação nos projetos de aniversário das equipes nas quais as gerências são de comunicação (GCI e GCE), e menor participação das equipes pertencentes às gerências que não são de comunicação, e nas quais a comunicação ocupa nível de supervisão – aquelas vinculadas à Gerência de *Marketing*, na Secretaria de Inovação e Negócios (GGM/SIN), e à Gerência de Informação Científica e Tecnológica, na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (GICT/SPD).

Ainda sobre as diferenças hierárquicas entre as áreas de comunicação, no estudo de caso de César e Monaro (2021), a avaliação de profissionais da GCI, que coordenou os eventos de aniversário da Embrapa nos anos em que vigorou a estrutura fragmentada, foi a de que houve maior envolvimento da GCE nesses projetos em relação à GGM e à GCIT. A autora aponta três fatores que poderiam explicar essa conclusão: o fato de a GCE ser diretamente ligada à presidência da empresa lhe concede um *status* interno de autoridade em comunicação; todos os processos da GCE são de comunicação, o que não ocorre nas demais gerências; a composição da GCE (tamanho da equipe e o número de supervisores por empregados) permite ao gerente dar maior atenção às atividades de sua equipe.

Tabela 1 - Composição das gerências.

Gerência	Nº de supervisores	Nº de empregados	Profissionais atuando em processos de comunicação (%)
GCE	2	7	100
GCI	5	65	30,7
GICT	3	25	24
GGM	5	38	55,2

Fonte: César e Monaro (2021, p. 17)

No final de 2019, no dia 28 de novembro, a então ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Tereza Cristina, esteve na sede da Embrapa, onde reuniu-se com a

Diretoria-Executiva, o colegiado que representa os chefes-gerais das unidades de pesquisa, e o então presidente do Conselho de Administração da Embrapa, Fernando Camargo. Na ocasião, ela comunicou que a empresa precisaria passar por novas mudanças, a serem conduzidas internamente e pelo ministério, com o apoio de uma consultoria externa, a Falconi. No dia seguinte, em videoconferência com os demais gestores sobre a reunião com a ministra, o presidente Celso Moretti afirmou estar convicto da necessidade de rever as estruturas de comunicação criadas com a reestruturação anterior¹³.

No entanto, essas mudanças demorariam quase dois anos para serem colocadas em prática na sede, por meio da implantação do projeto Transforma Embrapa, em agosto de 2022.

7.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

7.2.1. O período imediatamente anterior à reestruturação

Para todos os 11 participantes, a entrevista começou com uma pergunta mais aberta, de forma a introduzir o assunto e despertar a memória de cada um. A pesquisadora questionou o que eles se lembravam do período em que a reestruturação estava sendo discutida, referindo-se especificamente aos últimos meses de 2017 e a janeiro de 2018.

Alguns entrevistados já começaram a falar sobre a reestruturação propriamente dita e seus impactos, mas a maioria discorreu sobre como ficou sabendo das mudanças e como se sentiu diante da notícia, referindo-se a si mesmo ou ao coletivo de profissionais de comunicação da sede e das unidades descentralizadas.

Entre as reações, destacam-se a surpresa e a apreensão. “Teve um momento de tensão, porque a gente vinha de uma comunicação que parecia estar bem-estruturada, onde você tinha um órgão central” (Entrevistado 1¹⁴).

Para o Entrevistado 4¹⁵, os empregados da Embrapa, no geral, foram notificados sobre as mudanças que estavam por vir, mas se sentiram “perdidos”. A notícia foi um “susto” e causou “alvoroço” nas unidades da empresa.

¹³ Informações contidas em notícia publicada na intranet da Embrapa em 29 de novembro de 2019 (“Ministra pactua com diretores e chefes necessidade de mudanças na Embrapa”), de autoria dos jornalistas Jorge Duarte e Robinson Cipriano.

¹⁴ Entrevista concedida à pesquisadora em 2 de julho de 2024.

O Entrevistado 6¹⁶ lembrou que tinha conhecimento da existência de uma força-tarefa que estava fazendo um estudo de reestruturação da sede, a princípio, para depois alcançar as unidades descentralizadas. Porém, afirmou que o acesso às informações sobre o que aconteceria com a Secom ocorreu no final de 2017.

A surpresa com a divisão e a ausência de debate sobre a estrutura da Secom foram apontadas pelo Entrevistado 7: “Ninguém tinha ouvido falar disso antes. Inclusive, foi da noite para o dia. A sensação é que mesmo a chefia da área de comunicação não sabia disso”.

De acordo com o Entrevistado 3¹⁷, a divisão da estrutura de comunicação na sede foi informada aos profissionais com pouca antecedência, quando a proposta estava pronta e já não havia chance de alteração. Ele relata como ficou sabendo:

Eu fui informado por um colega que falou que tinha acontecido uma coisa terrível na comunicação, que não se esperava que acontecesse isso, e foi assim que a gente ficou sabendo que alguma coisa grave iria acontecer (Entrevistado 3).

O depoimento fornece pistas sobre o clima de inquietação dentro da Secretaria de Comunicação (Secom), principalmente por conta do adjetivo “terrível”.

Além dos profissionais da Secom, os empregados da Embrapa Informação Tecnológica, boa parte deles ligados às atividades de comunicação, foram surpreendidos com as mudanças. A unidade vizinha à sede também foi extinta durante a reestruturação, e seus funcionários foram realocados nas cinco secretarias criadas.

Na opinião do Entrevistado 11¹⁸, a surpresa foi maior para esse grupo. “Acho que a SIN foi uma das mais difíceis e traumáticas, porque a gente recebeu lá a equipe que estava vindo da extinção da Embrapa Informação Tecnológica. Se nós da Secom fomos pegos de surpresa, eles foram muito mais, eu acredito”.

Esse participante recordou que a Secom formulou uma proposta de reestruturação da unidade, com algumas opções de estruturas, pouco antes da criação da primeira força-tarefa para pensar as mudanças da sede, ainda em 2017. No entanto, esse material não foi

¹⁵ Entrevista concedida à pesquisadora em 18 de julho de 2024.

¹⁶ Entrevista concedida à pesquisadora em 25 de junho de 2024.

¹⁷ Entrevista concedida à pesquisadora em 5 de julho de 2024.

¹⁸ Entrevista concedida à pesquisadora em 10 de julho de 2024.

utilizado como subsídio na formulação da nova estrutura que entrou em vigor em fevereiro de 2018.

Eu lembro que nós desenhamos três ou quatro propostas fazendo o enxugamento das equipes, e fomos todos pegos de surpresa com o que veio depois, que foi a divisão das equipes pelas secretarias que foram formadas. Então todo esse processo nos pegou de surpresa, a equipe como um todo e também o grupo de trabalho (Entrevistado 11).

7.2.2. Razões para as mudanças na sede

Após um primeiro momento em que os entrevistados falaram livremente sobre o que recordavam do período em que se discutia a reestruturação, a pesquisadora perguntou aos participantes o que teria motivado as mudanças na sede da Embrapa.

Alguns entrevistados trataram da necessidade de fazer ajustes periódicos nas estruturas da organização, e ponderaram que os gestores buscam melhorar os processos. "Eu creio que fazer ajustes na estrutura, em processos, é sempre importante. Acho que todos os gestores que fazem isso pensam na melhoria, na maior fluidez da empresa. E isso estava em mente também na gestão daquela época" (Entrevistado 9¹⁹).

Nesse sentido, o Entrevistado 11 disse entender que a alta gestão tentou organizar melhor os processos. "Mas, de todas as reestruturações que eu acompanhei e estudei, foi a mais equivocada possível" (Entrevistado 11).

Para alguns, as reestruturações podem ser motivadas também pelo desejo de deixar um legado. Segundo o Entrevistado 1, essa prática está relacionada às dinâmicas do micropoder dentro das empresas públicas.

Na opinião do Entrevistado 3, existe uma tradição na empresa de cada novo presidente realizar mudanças e "destruir" a marca do antecessor.

Isso precisa ser dito para dizer que não necessariamente foi uma coisa necessária, que precisava ser feita. É interessante notar também que sempre vem com as mesmas justificativas e bandeiras, vamos economizar, vamos cortar custos, vamos otimizar processos, e nada disso é feito. [...] Nessa, especificamente, aumentou muito o custo com folha de pagamento por conta de cargos que aumentaram (Entrevistado 3).

¹⁹ Entrevista concedida à pesquisadora em 10 de julho de 2024.

Sobre as razões para a reestruturação de 2018, em particular, os entrevistados apontaram fatores próprios da Embrapa e, sobretudo, questões de conjuntura nacional.

Um marco importante indicado pelos participantes foi a aprovação da chamada Lei das Estatais (Lei nº 13.303), em junho de 2016, no governo de Michel Temer. Em dezembro do mesmo ano, o Decreto nº 8.945 regulamentou a lei e estabeleceu uma série de novas exigências às empresas estatais federais.

Em paralelo, foi promulgada em dezembro de 2016 a Emenda Constitucional nº 95, conhecida como Teto de Gastos, que instituiu o Novo Regime Fiscal (NRF), com limites durante 20 anos para as despesas primárias dos órgãos do Poder Executivo, dos demais poderes, do Ministério Público e da Defensoria Pública.

Durante os anos de 2015 e 2016, o Congresso começou várias discussões de alterações da estrutura de governo. E aí nós tivemos primeiro o Marco Legal de Ciência e Tecnologia, que foi promulgado em janeiro de 2016. Depois houve a Lei das Estatais, assinada em junho de 2016, mas precisava do decreto. [...] E, para tudo isso, a Embrapa vinha recebendo uma série de mensagens do governo de que ela também precisava mudar e se adequar a esse novo arcabouço (Entrevistado 8²⁰).

De acordo com o Entrevistado 10²¹, os eventos políticos que o Brasil viveu nesse período, com o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff e as denúncias de corrupção de mau uso de recursos públicos, marcaram as instituições. Em combinação com os orçamentos cada vez menores, as estatais federais foram pressionadas a aperfeiçoar sua gestão e seus controles internos, reduzir custos e buscar novas fontes de recursos, diminuindo a burocracia e tornando-se mais eficientes.

Segundo o Entrevistado 8, as mudanças começaram pela alta gestão, com o estabelecimento da assembleia geral, estrutura decisória que passou a ser obrigatória nas empresas públicas brasileiras - no caso da Embrapa, formada pelo acionista majoritário, a União. Também de acordo com o participante, o fato de a Diretoria de Administração e Finanças ter passado a se chamar Diretoria de Gestão Institucional marcou uma transformação profunda, por meio da qual a sede deixou de ser vista como uma prestadora de serviço para as unidades, primordialmente, para assumir o papel de gestora da empresa.

²⁰ Entrevista concedida à pesquisadora em 9 de julho de 2024.

²¹ Entrevista concedida à pesquisadora em 17 de julho de 2024.

Por fim, de acordo com o Entrevistado 8, a reestruturação de 2018 teve como objetivo fortalecer os três pilares da empresa: pesquisa e desenvolvimento, inovação e tecnologia e gestão institucional. "Tudo foi muito pensado, porque era uma mudança não só de paradigma, mas de cultura. E isso a gente tinha certeza que ia dar muito problema de entendimento" (Entrevistado 8).

O Entrevistado 10 afirmou que uma crítica recorrente à Embrapa era o tamanho da sede, que à época contava com cerca de 700 empregados.

Com a mudança de governo e a chegada do ministro Blairo Maggi, houve uma pressão muito grande para que a gente apressasse esse processo de racionalização e de redução de custos, redução do número de cargos e aumento de eficiência na sede, e foi daí que veio a decisão, em resposta à demanda do conselho de administração, de iniciar o processo que você já conhece. [...] Em essência, a demanda foi essa, uma expectativa já de anos que a Embrapa fizesse esse ajuste, essa mudança, um crescendo dessa consciência de que a estrutura da sede estava excessiva, poderia ser racionalizada. Com inteligência, seria possível fazer ajustes, diminuir custos e, o principal, aumentar a eficiência (Entrevistado 10).

O tamanho da estrutura da Embrapa como motivador para a reestruturação também foi citado pelo Entrevistado 5²², que lembrou que a mudança a princípio atingiria a sede e as unidades descentralizadas.

Eu me lembro que havia um contexto de governo, de país, questionando verbas públicas, recursos para empresas públicas, necessidade de as empresas públicas também captarem recursos, ainda mais a Embrapa com essa característica de empresa, para contribuir com o seu orçamento, e a velha história de a Embrapa ter uma folha de pagamento muito alta em relação às despesas de custeio, de investimento (Entrevistado 5).

A respeito da sede, o Entrevistado 5 ponderou que a alta gestão considerava à época um desafio lidar com tantas unidades centrais. Por isso, seria importante diminuir a quantidade de departamentos para facilitar as rotinas de trabalho, mas principalmente para que as estruturas unificadas pensassem os processos de uma maneira diferenciada.

Dessa forma, de acordo com o Entrevistado 10, a alta gestão da Embrapa decidiu aproveitar o momento de ajustes demandados pelo governo para aprimorar a estrutura da organização. Uma das conclusões foi a de que, para tornar a empresa mais focada em sua

²² Entrevista concedida à pesquisadora em 11 de julho de 2024.

atividade-fim, a pesquisa agropecuária, seria preciso “reinventar” o modelo organizacional e a governança. Por exemplo, reduzindo o número de unidades centrais na sede.

A mudança foi toda feita pensando em tornar a Embrapa mais fluida, mais eficiente, para não endeusar ou não empoderar estruturas verticais, numa lógica simples e exclusiva de manter o poder de alguns grupos, ou de alguns interesses, ou de algumas áreas, seja ela comunicação, seja ela direito, o que for. A empresa precisa de suas estruturas operando em sintonia, de forma transversal e coordenada. Obviamente, aproveitamos para responder às demandas do governo por racionalidade, redução de custo e aumento de eficiência (Entrevistado 10).

A gestão por processos seria fundamental para garantir essa operação em sintonia, de forma transversal e coordenada. O Entrevistado 8 observou que, antes da reestruturação de 2018, não havia um processo que percorresse mais de uma unidade, que começasse numa ponta e chegasse até o final. “As coisas eram estanques, alguém tinha que pegar uma atividade na comunicação e levar para a estratégia, depois tinha que pegar na estratégia e levar para a decisão” (Entrevistado 8).

Porém, para obter sucesso na modernização de processos críticos para a empresa, seria preciso realizar mudanças profundas nos velhos instrumentos de gestão, nas palavras do Entrevistado 10.

De acordo com esse participante, ainda que a mudança possa ser dolorosa para organizações com uma imagem positiva e uma trajetória de sucesso, como a Embrapa, ela é necessária. “As organizações precisam se ajustar a um mundo que está mudando numa velocidade gigantesca, com paradigmas caindo o tempo todo. Se a instituição ficar imóvel, ela morre, perece. Mas, ainda assim, é difícil, demora” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 2²³ aponta fragilidades da empresa em comunicação digital e mercadológica à época das mudanças. “A gente falava muito das áreas de transferência de tecnologia, que já estavam com os mesmos processos há muitos anos, e que talvez já não fossem mais tão efetivos” (Entrevistado 2). Na Embrapa, os processos de comunicação mercadológica estão relacionados às áreas de negócios, inovação e transferência de tecnologia.

Essa percepção é corroborada pelo Entrevistado 5, para quem uma das prioridades da empresa naquele período era fortalecer as áreas de negócios e de captação de recursos,

²³ Entrevista concedida à pesquisadora em 18 de julho de 2024.

de forma a aproveitar as oportunidades abertas com o Marco Legal da Inovação (Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018).

7.2.3. Razões para as mudanças na comunicação

Quando perguntados sobre os motivos para as mudanças que resultaram na extinção da Secom e na distribuição de seus profissionais por quatro das cinco secretarias criadas com a reestruturação, os entrevistados apontaram razões objetivas e subjetivas.

De acordo com Schreiber e Bohnenberger (2017), estudos empíricos realizados nas últimas décadas apontaram a relevância de variáveis de natureza subjetiva no processo decisório conduzido em diferentes níveis da estrutura organizacional. Esses trabalhos originaram novas abordagens que superaram a concepção positivista de que a objetividade guiaria as decisões nas organizações. "Os processos de tomada de decisão, considerados até então como modelos matemáticos que processam um conjunto de variáveis conhecidas e associadas ao fenômeno em estudo, passaram a incorporar no seu repertório aspectos subjetivos, de natureza perceptiva e interpretativa" (Schreiber; Bohnenberger, 2017, p. 68).

As variáveis objetivas identificadas nas entrevistas desta pesquisa foram diversificadas, enquanto uma única variável subjetiva foi indicada por quatro participantes: uma suposta dificuldade de relacionamento da alta gestão da Embrapa à época com os jornalistas da sede, em razão da jornada de trabalho de cinco horas, estabelecida no artigo 303 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

De acordo com o Entrevistado 1, circulavam rumores naquele período de que o presidente da empresa, além de considerar que a Secom não entregava tudo o que deveria, tinha "uma certa desconfiança com o grupo de jornalistas". Para o Entrevistado 3, houve um "embate ferrenho" do presidente com a classe jornalística, por questões trabalhistas.

O Entrevistado 4 lembra que na época havia muitas ações na justiça contra a empresa, não só dos jornalistas, mas de *designers*, radialistas, revisores, entre outras profissões.

Na visão do Entrevistado 7²⁴, havia um "atrito" entre o presidente e alguns jornalistas. "A sensação que eu tinha é que esse atrito acabou gerando uma visão de que o conjunto de jornalistas estaria contra a presidência ou coisa parecida. Isso nunca ficou

²⁴ Entrevista concedida à pesquisadora em 27 de junho de 2024.

claro, tudo isso é no âmbito da hipótese” (Entrevistado 7). Segundo esse participante, a situação criou uma animosidade e, como a área de comunicação não teve a capacidade de se explicar e se organizar, e de dialogar, ouvir e atender os diretores, acabou “rifada”. “O que não quer dizer que a gente não trabalhava bem, só que a gente não soube comunicar bem o que a gente estava fazendo” (Entrevistado 7).

O presidente da Embrapa na época da reestruturação de 2018, em entrevista à pesquisadora, afirmou que teve problemas com a área quando alguns profissionais entraram na justiça por conta da jornada de cinco horas.

E, de repente, muitos acharam que era por causa daquilo. Todos sabiam que eu era contra aquilo. Você assinar um contrato de trabalho para trabalhar oito horas por dia, e de repente entrar na justiça para trabalhar cinco horas por dia. Eu ficava indignado com aquilo. E muitos atribuíram essa mudança a uma perseguição minha contra a comunicação, o que é totalmente absurdo. É um *nonsense* total.

Sobre as razões objetivas para a reestruturação da antiga Secom, cinco entrevistados apontaram que haveria uma insatisfação da alta gestão com o atendimento prestado pela área de comunicação na sede. O Entrevistado 1 disse ouvir nos bastidores que, para a Diretoria-Executiva, a comunicação “não entregava tudo o que deveria”. O Entrevistado 6 também afirmou que circulavam na alta gestão reclamações quanto ao desempenho da Secom, que não estaria “dando vazão” e não estaria conseguindo atender apropriadamente, por exemplo, a área mercadológica da empresa.

Outra queixa foi apontada pelo Entrevistado 7, que disse não saber com certeza os motivos para as mudanças na comunicação, mas que era perceptível um questionamento dos dirigentes quanto ao atendimento prestado:

Mas eu sabia, circulando nas diretorias e em outros departamentos, que havia uma reclamação da centralidade da comunicação na presidência da Embrapa. Por quê? Porque essas outras áreas, os diretores inclusive, de alguma maneira queriam mais presença da comunicação nas diretorias. Havia a ideia de que a comunicação atendia o presidente e não atendia os diretores (Entrevistado 7).

Uma reclamação externa foi citada pelo Entrevistado 8, que lembrou da passagem de sete ministros da Agricultura no período entre o final do governo Dilma Rousseff e a reestruturação da Embrapa de 2018 (a empresa é subordinada ao ministério). Nesse ambiente turbulento, na opinião do Entrevistado 8, havia um questionamento de que a

comunicação da organização para o ambiente externo, mais especificamente para o governo, não era a mais adequada.

Para o Entrevistado 3, as justificativas apresentadas para a decisão foram "bobas" e "banais". Por exemplo, que a Secom não estava funcionando bem, que as demais áreas da sede reclamavam que não tinham a assessoria adequada. Como consequência, com a divisão dos comunicadores pelas novas secretarias, cada área seria "dona da própria comunicação", o que funcionaria melhor.

O argumento de que a divisão aumentaria o desempenho da comunicação, uma vez que a área estaria dentro da estrutura dos macroprocessos da empresa, foi citado por oito dos participantes. Para o Entrevistado 3, essa concepção tem origem na visão de que essas áreas são assessorias que prestam serviços às unidades centrais:

Por isso, você dividindo isso e colocando-os mais próximos às unidades centrais, você geraria uma agilidade de atuação, um serviço mais personalizado e centrado, uma comunicação mais eficaz para esses entes. Isso é verdade porque esses entes realmente ficam bem-servidos, só que é uma visão tacaña da comunicação e do jurídico, porque você tira dos dois o papel estratégico. [...] Por isso, destruir uma comunicação estratégica em benefício de uma comunicação mais operacional, e tratar só do atendimento imediato e ao bel-prazer do gestor que está acima, é uma visão muito pequena e muito perigosa (Entrevistado 3).

Segundo o Entrevistado 7, a comunicação foi compreendida pelos formuladores das mudanças como atividade-meio, o que seria correto, pois ela dá suporte à gestão, mas uma atuação integrada garante mais qualidade nas entregas.

E essa discussão não aconteceu, é que nem o jurídico. A ideia de separar o jurídico, para quem não conhece, parece boa, porque tem um que é especialista numa coisa e outro na outra. Só que daqui a pouco ocorre um conflito entre essas áreas jurídicas, e isso aparentemente não foi percebido (Entrevistado 7).

A concepção da comunicação e do jurídico como atividades-meio para uma organização como a Embrapa foi reforçada pelo Entrevistado 10: "Esses são instrumentos para empoderar a função maior, a missão da empresa".

Um melhor funcionamento também foi apontado pelo Entrevistado 4 como a argumentação oficial à época, uma vez que a comunicação atuaria com foco nos grandes temas da organização.

Então você teria uma estrutura toda de P&D com tudo lá dentro, comunicação, inclusive. Você teria uma estrutura toda de negócios, com comunicação lá dentro. Você tinha a Sire, que é de inteligência estratégica, com a comunicação lá dentro. Só que no final, o que se viu foi que não foi bem assim. Por exemplo, a SGE, que era a Secretaria-Geral, virou uma coisa paquidêmica, gigantesca, e as outras secretarias eram menores, então tinha um desnível. Em minha opinião, não foi uma mudança bem estudada (Entrevistado 4).

Segundo o Entrevistado 8, as mudanças na comunicação inserem-se na lógica da reestruturação como um todo: organizar a estrutura da sede em torno dos três pilares da empresa: pesquisa e desenvolvimento, inovação e tecnologia e gestão institucional. Nesse sentido, a alta gestão identificou a necessidade de fortalecer a comunicação em cada um desses pilares. “Houve sim a questão de organizar a estrutura nos três pilares da empresa. Nunca foi pensado dessa forma: vamos acabar com a Secom, vamos dividir o jurídico. Foi uma consequência (Entrevistado 8)”.

Porém, esse mesmo participante ponderou que houve falhas na comunicação desses princípios aos empregados, por parte da gestão da empresa e da equipe responsável por pensar e colocar em prática as mudanças. “Não foi uma questão de que a diretoria queria, ou que o Consad mandou. Tinha toda uma conjuntura que levava a uma série de questões que talvez não tenham sido bem colocadas (Entrevistado 8)”.

A gestão por processos, um dos objetivos principais da reestruturação, foi lembrada como justificada para a fragmentação da Secom pelo Entrevistado 9. “O presidente colocava muito naquela época que nós estávamos trabalhando por processos, e o ideal era ter também um time de comunicação trabalhando por processos (Entrevistado 9)”.

O Entrevistado 4 disse se lembrar de justificativas para a reestruturação com base em modelos de instituições estrangeiras, dos Estados Unidos, por exemplo. “Teria que ler mais sobre o exterior, mas no Brasil eu desconheço um exemplo de comunicação fragmentada que tenha dado certo, aliás, desconheço a comunicação fragmentada (Entrevistado 4)”.

O fato de a comunicação ser crítica para a Embrapa em diversas frentes, como no relacionamento com outras instituições de pesquisa, com o Congresso Nacional e demais atores políticos, com o setor produtivo e com parceiros internacionais, foi citado pelo Entrevistado 10 como motivação para as mudanças de 2018. De acordo com essa lógica, uma função tão multifacetada não deve permanecer cristalizada em uma estrutura só, sob uma única liderança.

Apesar de as pessoas pensarem que, na maior parte das organizações, a comunicação está num lugar só, se você for olhar para elas com lupa, você verá que isso não é verdadeiro. A comunicação é uma função, é uma competência que, nas organizações dinâmicas, que estão imersas num mundo complexo, mutável, está em muitos lugares, liderada de diferentes formas e contando com diferentes competências e habilidades, assim como a área jurídica. É uma bobagem imaginar que é preciso ter todos os advogados debaixo de um mesmo teto, liderados por uma cabeça que pensa de uma determinada forma. [...] São funções multidimensionais, multifacetadas, então não há problema algum especializar essa competência naqueles ambientes onde aquela competência é necessária (Entrevistado 10).

Segundo esse participante, a alocação dos profissionais de comunicação nas quatro secretarias foi uma tentativa de valorizar a comunicação na empresa, por meio de sua adaptação às necessidades de uma organização dinâmica, inserida num ambiente “complexo, competitivo e extremamente pressionado”.

O Entrevistado 10 lembrou que 15 unidades centrais deixaram de existir com a reestruturação, não apenas a Secom: “O que houve foi uma reinvenção, uma reengenharia do processo”. No entanto, o participante rechaçou com veemência o uso da palavra “extinção”, no sentido de “acabar” com a comunicação da Embrapa. “Os anos passam e as pessoas começam a voltar a falar em extinção. Essa palavra não foi usada lá”.

No entanto, a palavra é usada na Resolução do Conselho de Administração nº 164, de 29 de setembro de 2017²⁵, que apresentou a revisão da estrutura organizacional da sede, e também em uma matéria jornalística publicada na intranet corporativa, cujo título era “Dezenove Unidades serão extintas e cinco serão criadas”²⁶.

No relatório de gestão da empresa do período de 2016 a 2018 (Embrapa, 2018a, p. 107), fala-se em “substituição da comunicação em domínio centralizado – a antiga Secom, Secretaria de Comunicação ligada à Presidência, por um modelo distribuído de comunicação, vinculado às três Diretorias-Executivas e secretarias”.

Quanto ao conceito de comunicação integrada, o Entrevistado 10 opinou que alguns profissionais da área na sede utilizaram esse argumento para colocarem-se contrários às mudanças porque estavam incomodados com a questão do poder:

Isso é desculpa esfarrapada para não dizer, com todas as letras, que eu estou incomodado com a perda de poder. Muito embora não tivesse perda de poder nenhuma. Pelo contrário, era a oportunidade de ganhar ainda mais poder, de a

²⁵ Resolução do Conselho de Administração nº 164, de 29 de setembro de 2017. Documento interno disponível no Sistema de Gestão de Atos Administrativos (SGAA) da Embrapa.

²⁶ Notícia interna divulgada em 5 de outubro de 2017.

comunicação estar entranhada em coisas críticas e absolutamente importantes para a empresa, das quais a comunicação passava ao largo antes (Entrevistado 10).

Ele questiona a manutenção do modelo de comunicação implantado pelo presidente Alberto Duque Portugal nos anos 1990, um marco importante para a Embrapa, mas que precisa ser superado para que a organização atue de forma mais fluida e ágil. “Se a empresa se cristaliza em estruturas que foram criadas há 30, 40 anos e não quer largar a mão disso, é complicado. Muito embora seja complicado mesmo, em função dessa coisa de poder que está muito entranhada na cultura institucional. Isso não é um problema só da Embrapa, ele está em todas as instituições (Entrevistado 10)”.

Ainda sobre modelos de comunicação superados, de acordo com o Entrevistado, a concentração dos profissionais de comunicação em uma única estrutura não acontece em nenhuma organização grande ou complexa no mundo de hoje, a despeito do que dizem os teóricos da área.

Por fim, o Entrevistado 11 opinou que a divisão da comunicação teve origem também na estrutura da Secom vigente às vésperas de sua extinção. Em sua última configuração, a unidade estava dividida em quatro coordenadorias (Comunicação Mercadológica, Comunicação em Ciência e Tecnologia, Comunicação Digital e Comunicação Institucional). Essa estrutura, na opinião desse participante, “colocou a alta gestão com a faca e o queijo na mão para decidirem dividir e desmembrar a equipe”. Na reestruturação de 2018, para o Entrevistado 11, as quatro coordenadorias da Secom foram desmembradas e colocadas dentro das secretarias recém-criadas.

Acho que nosso primeiro grande equívoco foi aquela estrutura dentro da Secom, ela permitiu que houvesse o racha na comunicação. Ela facilitou tudo, mostrou para a empresa que a comunicação seria viável daquela forma, e não era. A gente já fazia críticas daquela estrutura dentro da própria Secom (Entrevistado 11).

O Entrevistado 4 manifestou uma visão semelhante, ao responder que a divisão entre as secretarias foi espelho de algo que já vinha sendo exercitado na antiga Secom. “Pelo que as pessoas me falaram, e a gente já estava sentindo isso um pouco nas unidades, já havia uma fragmentação aqui dentro, que eu acho que pode ter sido um embrião disso. E a gente nas unidades nessa época já estava com dificuldade com essa configuração da Secom”.

7.2.4. Espaço da comunicação na discussão das mudanças

Conforme as informações fornecidas na análise documental desta pesquisa, foram constituídas duas forças-tarefas pela Diretoria-Executiva para construir a reestruturação de 2018: a primeira, de duração mais longa, estudou as mudanças necessárias e elaborou uma proposta; a segunda, mais curta, dedicou-se a colocar as novidades em prática. Em nenhuma delas houve participação formal de representante da área de comunicação, por meio de publicação no Boletim de Comunicações Administrativas (BCA). No entanto, em matérias jornalísticas internas, a então chefe da Secom, Gilceana Galerani, é citada como membro do segundo grupo de trabalho.

Nesse sentido, a quarta pergunta feita pela pesquisadora diz respeito à participação da área de comunicação nas decisões que resultaram na divisão da estrutura da Secom.

Dos 11 entrevistados, apenas dois responderam que houve amplo espaço para a comunicação nas discussões. Um dos participantes disse não se lembrar, e outro afirmou que, apesar de não se recordar, provavelmente a área não participou dos debates decisivos.

Embora tenha afirmado que não houve muitas oportunidades de conversar, o Entrevistado 8 disse que todas as unidades enviaram a sua percepção sobre a proposta de mudanças, porque a apresentação realizada ao Conselho de Administração da Embrapa (Consad) no final de setembro de 2017 foi feita para todas elas um mês antes. Porém, nem todas as avaliações e sugestões enviadas à força-tarefa foram acatadas.

Quando foi colocada a ideia, as áreas trabalharam no sentido de fazer gestão do risco, do que era melhor, do que elas achavam. Claro que nem tudo isso foi seguido - na área de comunicação, inclusive, não foi seguido. A opinião de alguns gestores de comunicação da Sede era de que devia ser uma só área, mas ela não tinha onde ser ligada nessa nova estrutura baseada nos pilares (Entrevistado 8).

O Entrevistado 6 confirmou que, ao saberem da notícia da possibilidade de divisão da comunicação por pilares, os gestores da Secom enviaram uma nota técnica à força-tarefa, argumentando que a fragmentação ia na contramão de todo o referencial teórico da área, mas não obtiveram retorno.

Nós não participamos, não fomos consultados, não tivemos qualquer acesso a informações da força-tarefa. Quando a gente recebeu a notícia de que tinha essa

possibilidade, foi uma notícia informal, de que tinha a possibilidade de ter alteração, dividir a comunicação por segmento, por pilar da Embrapa (Entrevistado 6).

O Entrevistado 11 também declarou que profissionais da Secom foram ouvidos pela segunda força-tarefa, criada, segundo ele, porque "o descontentamento foi grande". O participante afirmou ter tido acesso ao relatório final, que contemplou questões colocadas pela área de comunicação, mas "os efeitos práticos foram poucos". "Como eu disse, a gente dormiu de um jeito, acordou de outro, todo mundo surpreso".

Ainda de acordo com o Entrevistado 8, a Secom não fez parte da primeira força-tarefa porque esse grupo não discutiu áreas, apenas estudou a gestão por processos e como a empresa poderia se adaptar às novas legislações.

Não havia representante de nenhuma área técnica nessa força-tarefa, ela tinha perfis diferentes. Pessoas que trabalhavam em gestão de pesquisa, em unidades na parte administrativa, mas nunca no sentido de ter alguém do jurídico, alguém da comunicação. Na segunda força-tarefa, que foi um grupo também, aí sim, a partir dos princípios que foram aprovados pelo Consad, foi feita a estrutura da sede. Nessa, houve participação maior das áreas (Entrevistado 8).

O segundo participante a declarar que a comunicação teve amplo espaço nas discussões foi o Entrevistado 10, para quem não se faz uma mudança tão significativa sem consultar componentes importantes do processo.

Eu tenho a consciência muito tranquila de que a gente deu ampla oportunidade para todos opinarem, sugerirem, criticarem o que estava sendo primeiro proposto, depois estruturado e depois implementado. [...] Eu não me recordo se a Secom estava ou não, mas eu tenho certeza que a Secom foi ouvida. Eu tenho certeza que o pessoal da comunicação foi ouvido (Entrevistado 10).

Também para o Entrevistado 1, "não se faz nenhum tipo de mudança nesse sentido, sem que tenha uma ciência mínima". Porém, ele ponderou que o espaço para as considerações da área de comunicação foi muito reduzido e restrito à liderança da Secom.

De fato, segundo o documento "Proposta de Revisão da Estrutura Organizacional da Embrapa" (Lopes *et al.*, 2017), enviado pela Diretoria-Executiva para aprovação das mudanças pelo Consad, a preocupação com a comunicação das atividades desenvolvidas pela força-tarefa foi constante. Além da publicação de diversas notícias nos veículos internos, o grupo recebeu contribuições, comentários e sugestões de empregados, principalmente por meio de um formulário disponível na intranet e da consulta a gestores.

Para os demais sete entrevistados, o espaço da área de comunicação na discussão das mudanças foi reduzido ou inexistente. O Entrevistado 5 respondeu que a participação foi "muito pequena":

A gente praticamente implorou para ter um participante da Secom no GT de reestruturação e nos foi dito que, justamente por a comunicação ser um processo que estava sendo repensado, era algo como ter uma parte interessada lá para argumentar a favor da área. [...] Esse GT trabalhou por bastante tempo, eu lembro que na época ficou aquela aura de mistério, não podia vazsar as informações, eles trabalhavam naquilo entre eles e ninguém sabia o que estava acontecendo. [...] Eles criaram um e-mail, fizeram consultas para os gestores, para os empregados e para as unidades (Entrevistado 5).

Esse participante lembrou que em 2017 um grupo da Secom formulou uma proposta de reestruturação da área, mas que essa foi uma iniciativa em paralelo, sem vinculação com o processo maior conduzido pela alta gestão à época. O Entrevistado 5 resumiu dessa forma a participação da Secom: nas oficinas de mapeamento de processo realizadas pela força-tarefa e na consulta aberta a todos os empregados.

Sob uma perspectiva mais ampla, o Entrevistado 3 afirmou que a ausência de representante oficial da Secom nas forças-tarefas justifica-se porque a comunicação perdeu prestígio ao longo do tempo na Embrapa: “Essa mudança foi só mais um exemplo, que demonstrou um desdém total pela comunicação. Você não precisa de gente da comunicação para pensar o destino da comunicação”.

De acordo com o Entrevistado 6, o primeiro erro foi fazer uma reestruturação sem consultar as áreas:

Se a gente tem uma política de comunicação, uma tradição em comunicação, profissionais de comunicação qualificados, vários com mestrado, doutorado, especialização, e outros com prática, experiência, tem que ouvir. [...] Não ouvir levou à fragmentação, um equívoco de interpretação de achar que, ao dividir, você vai dar maior atenção a determinado macroprocesso da empresa, e não é verdade, porque uma área não faz isso sozinha (Entrevistado 6).

Já o Entrevistado 7, apesar de dizer não se lembrar se a Secom participou das discussões que levaram às mudanças, afirmou em seguida que, provavelmente, a área ficou à parte. “A comunicação foi relegada ao papel obreiro, papel operário, papel de executor, não ao papel de pensar a comunicação”.

7.2.5. Influência da nova estrutura na comunicação externa

As duas perguntas seguintes abordaram os impactos da divisão da Secom para a comunicação externa e a comunicação interna da Embrapa, de acordo com as duas grandes categorias que abrigam as comunicações no modelo sistêmico de Torquato (1986): as comunicações externas e as comunicações que se processam no interior do sistema organizacional.

Primeiro, a pesquisadora indagou aos participantes se eles opinavam que a nova estrutura teria influenciado o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse (parceiros do setor público e da iniciativa privada, imprensa), na área de comunicação.

Dos 11 entrevistados, seis responderam que o acesso desses públicos à Embrapa ficou mais difícil nesse período de fragmentação, de 2018 a 2022, e especialmente no princípio da nova estrutura, uma vez que a sede passou a ter diversas áreas de comunicação independentes entre si.

Na opinião do Entrevistado 3, a falta de coordenação afetou o relacionamento com entidades que necessitam de contato com a área de comunicação da Embrapa. “Parceiros que usam a comunicação começaram a ver que tinham que conversar com cinco pessoas completamente separadas, que não conversavam entre si. [...] É uma coisa bem difícil de entender para quem está fora”.

Nesse sentido, o Entrevistado 5 assinalou que os quatro anos de fragmentação foram “um período muito ruim para a comunicação”. Entre os motivos, porque a nova estrutura dificultou os acessos à área e à empresa, e também o fluxo de comunicação com a empresa.

Eu tenho interesse em conversar com a Embrapa, mas com quem eu vou conversar? [...] E não só isso, eu acho que quando, por ventura, eles faziam contato de forma certa, o próprio público interno que estava nessa área tinha dúvidas se era ele ou não que ia conversar, e muitas vezes medo de estar passando por cima de alguém, estar falando coisas que não eram da área dele, então acabava direcionando o público de interesse para outra área. Isso, em vez de esclarecer, que é uma função da comunicação, criava confusão na cabeça dos públicos de interesse (Entrevistado 5).

Segundo o Entrevistado 6, as “várias portas de entrada na comunicação” enfraqueceram a relação da empresa com os públicos de interesse, inclusive, aqueles com os quais a Embrapa possui proximidade de longa data.

Quando você precisava, por exemplo, falar de um evento, de uma feira, as pessoas não sabiam a quem se dirigir. Muitas coisas caíam na área errada, havia sobreposição, isso tudo impactava no atendimento das pessoas de fora, e a começar pelas unidades descentralizadas (Entrevistado 6).

Esse participante fez a ressalva de que não foi realizada pesquisa externa de opinião para saber como o público externo estava vendo a empresa naquele momento, mas relatou que a impressão, em razão dos comentários que chegavam de fora, era de uma “desorganização interna da Embrapa, em termos de comunicação”.

Também com base nos relatos de parceiros, o Entrevistado 11 classificou a influência da nova estrutura como “danosa”. No relacionamento com os jornalistas, que ficaram “perdidos”, sem saber com quem falar na Embrapa, e porque a organização deixou de ter uma estratégia comum para atingir a imprensa. E também com parceiros para o desenvolvimento de soluções tecnológicas. “Eles relataram a mesma questão, que já não sabiam a quem se reportar, que ficou muito confuso, que era muito mais difícil ter *feedbacks*”.

O Entrevistado 9 afirmou que os parceiros, incluindo os meios de comunicação, ficaram “espantados”. “Eles falavam, mas a Embrapa dividiu a comunicação? Como é isso? Vocês estão dividindo? Qual é a lógica por trás?”. Esse participante observou também que a inserção da Embrapa na imprensa na época, mensurada por meio de relatórios internos, aumentou significativamente.

No entanto, considerar que a nova configuração da área de comunicação da sede era difícil de explicar não significa opinar que ela tenha prejudicado os relacionamentos externos. É o caso do Entrevistado 2, para quem não houve transtornos com os públicos de interesse. “O que acontecia era mais esse entendimento interno de com quem a gente vai falar, como a gente vai se juntar para ter um alinhamento e um atendimento externo de uma maneira clara que não tivesse nenhum prejuízo no fluxo, em morosidade”.

Da mesma forma, o Entrevistado 7 observou que os jornalistas de veículos de comunicação relataram dificuldades em falar com a Embrapa, “mas não era algo que chegasse a comprometer”:

Acho que lá fora se percebeu meio fragmentado, mas eu não tenho certeza se ficou tão visível. Porque as pessoas, às vezes, só acham que não foram atendidas, ou que certa coisa não está acontecendo mais na empresa. Essa visão da comunicação como algo que ficou mais fraco, que a Embrapa não estava mais comunicando, eu não tenho certeza se isso apareceu (Entrevistado 7).

De fato, dois participantes ponderaram que a solidez dos processos de trabalho e a dedicação dos profissionais de comunicação da Embrapa podem ter contribuído para que a comunicação externa não tenha sido tão afetada.

Na opinião do Entrevistado 10, “a empresa não perdeu muita coisa”, entre outras razões, porque a Embrapa tem um quadro de profissionais muito comprometidos.

Para o Entrevistado 4, a comunicação para fora não foi tão negativamente influenciada porque, mesmo com a fragmentação, alguns processos já eram muito sólidos.

A Agência Embrapa de Notícias é um que não foi prejudicado de forma alguma. [...] Acho que a comunicação externa não ficou tão prejudicada. Apesar de ter ficado uma coisa aqui, outra coisa ali, a parte de imprensa também continuou sendo muito bem feita pela equipe da Sire. [...] Acho que tudo dependeu muito da competência das pessoas e do apoio que você teve das chefias. [...] A gente não deixou a peteca cair para fora. [...] Porque os produtos aqui já eram tão sólidos, em termos de agência, de relacionamento com a imprensa, que ninguém lá fora ficou sabendo. Agora, internamente foi uma zona (Entrevistado 4).

Ainda sobre o tema da comunicação da Embrapa com atores externos, a pesquisadora perguntou aos participantes se a divisão dos profissionais de comunicação da sede por quatro secretarias afetou a unicidade do discurso organizacional. Dentre eles, cinco responderam enfaticamente que sim.

Para o Entrevistado 5, não há dúvidas de que isso ocorreu, em razão de a empresa ter tido diversos interlocutores nesse período:

Quer dizer, você ter muitos interlocutores, tudo bem, mas se você tem um só gestor que preza pela unicidade e ela ocorre não de uma maneira perfeita, mas pelo menos tem um direcionamento, ok, mas quando você tem vários interlocutores, que seriam vários profissionais de comunicação, com vários gestores diferentes, e não digo com interesses, mas com objetivos diferentes dentro da empresa e amparados pelos próprios documentos da empresa – não é porque eles queriam ter aquele objetivo, mas cada área tinha o seu objetivo. Então cabia ao gestor de cada área perseguir o atingimento desses objetivos, então, lógico, eles tinham discursos diferentes para as suas equipes. Acho que isso prejudica muito a unicidade de discurso da empresa e não só a área de comunicação fica fragmentada, como a Embrapa fica fragmentada também (Entrevistado 5).

Segundo Torquato (2015, p. 67), não é possível maximizar a comunicação organizacional quando “diversos centros emanam linguagens diferenciadas”. Dessa forma,

preservar a unicidade do discurso organizacional é o objetivo último do modelo sistêmico e sinérgico de comunicação.

De acordo com o Entrevistado 6, a falta de uma coordenação única provocava sobreposição de ações e conflitos de informação, tanto interna como externamente.

O Entrevistado 11 enfatizou os impactos da competição entre as áreas, entre eles, a "forma fragmentada como a gente se expõe para fora".

Houve uma concorrência entre essas áreas, não só dos secretários, como das próprias equipes de comunicação, uma disputa pelos espaços, isso também na imprensa. Às vezes eu ia levar uma pauta, por exemplo, para o Zafalon²⁷, ele estava com outro assunto passado por outra área. [...] Era um negócio maluco. Havia muita disputa entre as diretorias e entre as secretarias, e isso acabava em competição entre as áreas de comunicação (Entrevistado 11).

Embora tenha dito que a nova estrutura não influenciou tão negativamente a comunicação da Embrapa para fora, o Entrevistado 4 afirmou que houve "prejuízo de mensagem", especialmente, entre as áreas de pesquisa e mercadológica. "Não vou citar nomes de dirigentes da época, mas acho que havia uma certa disparidade entre discursos".

O Entrevistado 10 respondeu não ter percebido algum prejuízo no discurso da Embrapa nesse período, mas afirmou que a notícia da nova estrutura pode não ter sido bem recebida externamente:

Pode ter repercutido mal em função dessa visão tacanha do que é a comunicação para uma instituição. E realmente não me interessa muito a opinião de pessoas que se acham habilitadas a avaliar a postura de uma organização como a Embrapa num tema que elas normalmente não sabem nada sobre ele, ou sabem muito pouco sobre ele, ou sabem muito pouco como a empresa precisa lidar com esse tema. Eu particularmente nunca ouvi críticas maiores (Entrevistado 10).

7.2.6. Influência da nova estrutura nas rotinas de comunicação internas

Como relatado anteriormente, uma observação recorrente dos entrevistados quanto à comunicação externa foi a de que parceiros e jornalistas da imprensa ficaram confusos ao procurar a sede da Embrapa, sem saber com quem falar durante o período em que a área estava dividida.

²⁷ Mauro Zafalon, jornalista da Folha de S. Paulo, responsável pela coluna Vaivém das Commodities.

Da mesma forma, 8 dos 11 entrevistados responderam que os profissionais dos 43 centros de pesquisa da empresa, tanto de comunicação como dos demais setores, ficaram perdidos na relação com as quatro áreas de comunicação da sede.

Segundo o Entrevistado 3, se na época da Secom os profissionais dos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) nas unidades descentralizadas precisavam falar com um colega na sede sobre determinado assunto, após a divisão, tinham que procurar várias pessoas. “Ficou muito ruim para eles (os comunicadores nas unidades), porque de uma hora para outra eles ficaram sem pontos focais específicos para determinadas áreas”.

Sobre a relação entre a comunicação da sede e a das unidades espalhadas pelo país, o Entrevistado 2 afirmou:

O que as unidades precisam saber é quem trabalha em cada área para esclarecer dúvidas, só que quando você vai mudando as caixinhas, vai mudando o nome das áreas, vai mudando as pessoas de área, a unidade vai perdendo a referência e não dá conta de acompanhar as mudanças (Entrevistado 2).

Para o Entrevistado 4, não houve vantagens em trabalhar de forma separada na comunicação da sede, mas o prejuízo foi maior para as unidades descentralizadas. “Delas eu ouvi muito que elas estavam perdidas, não sabiam a quem se reportar”. Já o Entrevistado 9 relatou a percepção de que havia uma certa confusão, uma vez que chefes e gestores das unidades descentralizadas o perguntavam na época com quem deveriam falar na comunicação da sede.

Segundo o Entrevistado 11, as rotinas de comunicação nas unidades descentralizadas foram prejudicadas, não apenas porque elas precisavam se remeter a quatro áreas de comunicação na sede, mas também porque recebiam demandas dessas quatro áreas, em uma disputa pelos recursos escassos dos profissionais lotados nos centros de pesquisa. Esse participante lembrou que os NCOs sempre se queixaram de um excesso de demandas com origem na sede, mas que isso se intensificou de 2018 a 2022:

Esse pessoal reclamava muito para a gente. Primeiro, por eles não saberem com quem falar, quando tinham que resolver alguma coisa, com qual dessas áreas estavam determinados processos, e segundo, pela forma que esses processos chegavam. Não sabiam qual era a prioridade, porque todo mundo levava aquilo como sendo de muita prioridade (Entrevistado 11).

Dessa forma, a confusão para as unidades descentralizadas não se resumiu a não saber com quem falar na sede. A falta de clareza sobre as prioridades e a sobreposição de papéis nas quatro unidades centrais que possuíam área de comunicação também afetaram, de acordo com o Entrevistado 6:

A gente perdeu a coordenação, porque os processos da comunicação, como a Embrapa é uma empresa descentralizada, têm que ter coordenação. A gente tem uma rede de comunicadores que necessita de coordenação, no sentido de orientar, apoiar, atualizar, e integrar, e a gente perdeu isso. [...] Isso criou um processo confuso dentro da empresa. Internamente, você tinha sobreposições de ações, de agendas, sobrecarga de trabalho para os NCOs, para os Núcleos de Comunicação Organizacional (Entrevistado 6).

Na opinião do Entrevistado 5, a principal consequência interna da divisão foi a falta de clareza:

Na época em que a comunicação estava fragmentada, essa falta de clareza se aprofundou, justamente porque você tinha informações de várias áreas como sendo informações corporativas. Então ficava muito difícil você ter um foco sobre o que é mais importante nesse momento. [...] Isso para o público interno deve ter sido difícil, principalmente para os profissionais dos núcleos de comunicação, que eu acho que são os grandes interlocutores da empresa nas unidades (Entrevistado 5).

A ausência de coordenação, na visão do Entrevistado 6, resultou na perda do referencial de comunicação das unidades em relação à sede e no enfraquecimento do papel da comunicação na empresa. "A partir do momento que a gente é fragmentado aqui, isso rebate nas unidades".

De acordo com o Entrevistado 3, a pior consequência interna da fragmentação foi a perda de um respaldo nacional para os profissionais de comunicação nas unidades descentralizadas, o que, segundo ele, apenas uma chefia forte e unificada na sede pode proporcionar. "Se você não tiver um planejamento nacional, dizer assim, olha gente, vamos seguir isso aqui nacionalmente, uma linha mínima, o cara fica solto ao bel-prazer do chefe".

Nesse sentido, o Entrevistado 1 relatou uma sensação de abandono por parte dos comunicadores nas unidades, para os quais a rotina ficou mais difícil. "A gente já não tinha mais a quem recorrer, então era uma sensação de que estávamos sós, por nossa conta e risco".

À perda do respaldo nacional, somou-se o enfraquecimento da cultura de uma comunicação unificada, na opinião do Entrevistado 3:

A pessoa que trabalha lá (nas unidades descentralizadas) começou a agir mais autonomamente, sem ter o respaldo daqui, começou também a ficar nas mãos da chefia local, para o bem e para o mal, havia chefes muito bons que ajudavam, mas muitos sofreram bastante. Então foi uma desestruturação muito forte nas unidades, acho que foi bem negativo, principalmente porque não tinha sentido (Entrevistado 3).

O aspecto da falta de coordenação também foi ressaltado pelo Entrevistado 7, para quem a ausência de um plano integrado fez a comunicação perder o foco, a unidade e a coerência, e atuar com base em competição.

Acho que isso estimulou uma competição entre as próprias secretarias e as áreas de comunicação, que não é assumida, mas existiu. Porque cada um está defendendo seu secretário e os secretários querem ter uma presença, um tipo de visibilidade, um tipo de resposta. [...] O processo induz a isso, a cada um cuidar da sua área. É normal (Entrevistado 7).

A competição prevaleceu, na visão do Entrevistado 11, apesar de algumas tentativas de diálogo entre os gestores das áreas de comunicação e de momentos pontuais de colaboração, como a realização dos eventos do aniversário da empresa:

Entre nós, gestores das áreas, não tinha conversa, foi uma competição despropositada, muito sombreamento, não tinha coordenação. Era sempre uma disputa muito grande por espaço. Não tinha uma estratégia comum, não tinha um pensamento comum, não tinha nada em comum (Entrevistado 11).

O Entrevistado 6 recordou as tentativas de fazer um planejamento único, sem sucesso, porque cada área tinha suas metas e prioridades. “A gente não conseguiu trabalhar de forma integrada harmonicamente. E, se internamente a gente não conseguiu conciliar isso, você imagina se a gente ia conseguir conciliar isso de forma corporativa. O planejamento corporativo acabou”.

Outra questão que afetou a rotina, segundo o Entrevistado 6, foi a rigidez da nova estrutura, com as quatro áreas de comunicação vinculadas aos três diretores-executivos, ao presidente e aos secretários, abaixo deles, os gerentes e supervisores.

Quando se criou a estrutura, não se pensou na forma de trabalhar. Então ficaram caixinhas estanques, cada uma com a sua programação. E aí, se uma complementa a outra, como é que a gente ia trabalhar de forma estanque? Esse foi o problema seríssimo e que afetou a nossa rotina. [...] Se a única jornalista

que faz o Todos.com²⁸ entra de férias, precisa pedir a colaboração de alguém de outra secretaria, o que é difícil, porque as atribuições são outras. Isso foi um problema para a gente, porque a responsabilidade não era deles. [...] Foi uma coisa sofrida, porque tudo dependia da boa vontade dos outros (Entrevistado 6).

O Entrevistado 6 acrescentou ainda a perda de profissionais de comunicação para outras áreas, como a de transferência de tecnologia, e a vinda de processos administrativos, a exemplo da gestão de arquivos e bibliotecas, para os “minidepartamentos” de comunicação da sede.

Em oposição à maioria dos participantes, o Entrevistado 10 respondeu que, em linhas gerais, não houve nenhum “cataclisma” na empresa, incluindo na área de comunicação.

Pelo contrário, acho que a gente seguiu evoluindo. Na área importante mesmo para a empresa, a gente seguiu evoluindo muito. A estratégia de P&D avançou, os portfólios se consolidaram. Eu acho que a comunicação seguiu o seu caminho. Talvez precisando ainda de mais tempo para que se compreendesse, para que se colocasse as pessoas certas no lugar certo, para fazer o que era realmente preciso (Entrevistado 10).

Já o Entrevistado 2 ponderou que os impactos internos foram amenizados porque a área de comunicação é composta por profissionais que trabalham juntos há muito tempo e que geralmente não são transferidos para outros setores.

Como o nosso último concurso foi em 2010, a gente tem uma equipe que se conhece muito bem, uma equipe muito estável que se conhece, que se relaciona já há muitos anos. Acho que esse é um fator que também teve impacto na questão de quando separou as áreas. Porque se todo mundo se conhece, por mais que a gente tenha dificuldade em algumas formas de relacionar, a visão de que somos todos comunicação também existia (Entrevistado 2).

Além de uma política de comunicação consolidada, uma tradição de planejamento estratégico em comunicação e dinâmicas de trabalho e estruturas burocráticas estabelecidas, há que se levar em conta também algumas particularidades da Embrapa. Uma delas é o longo tempo de casa de seus profissionais. O último concurso público, para preencher vagas em comunicação e diversas outras áreas, foi realizado em 2009, com contratações até meados de 2014 – um novo certame nacional foi iniciado no final de 2024, com a previsão de início da convocação dos aprovados em 2025. A tendência é que os

²⁸ Boletim semanal enviado a todos os empregados da Embrapa.

profissionais fiquem na empresa até a aposentadoria, especialmente desde 2009, quando a aprovação de uma nova tabela salarial reajustou os salários substancialmente. Dessa forma, no momento da extinção da Secom e divisão dos profissionais de comunicação em quatro secretarias, a área contava com uma boa parcela de seu quadro com longo tempo de casa, acostumada às rotinas e a trabalhar de forma integrada.

7.2.7. Pontos positivos da nova estrutura

A pesquisadora perguntou a todos os entrevistados se eles identificaram algum ponto positivo na estrutura resultante da divisão da Secom. Dos 11 participantes, apenas dois responderam que nenhum processo da área de comunicação foi beneficiado. E, entre os nove que indicaram aspectos positivos, a resposta comum a todos foi a proximidade maior com os processos das áreas-fim da empresa.

De acordo com o Entrevistado 10, a imersão nos temas-chave da Embrapa foi a base da reestruturação de 2018 nas duas áreas que mais reclamaram das mudanças, a comunicação e a assessoria jurídica.

Esse foi o intuito. Essas áreas são tão críticas para a empresa, tão essenciais para a vida da organização, que querer enclausurar essas duas coisas num ambiente só, com uma liderança só, uma visão só, é extremamente perigoso para uma instituição que está imersa num mundo dinâmico, mutável, competitivo, desafiador (Entrevistado 10).

O Entrevistado 3 destacou a equipe de comunicação alocada na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) como um caso bem-sucedido:

Tivemos uma gestão muito boa, muito forte. A gente não teve ingerência externa, foi até melhor que a própria Secom na época. A gente teve um apoio muito grande, uma gestão muito profissional. [...] Foi uma coisa que precisa ser dita, porque muitas vezes se fala que foi tudo uma porcaria, e não foi (Entrevistado 3).

Em reforço a essa opinião, o Entrevistado 4 apontou a SPD como a área de comunicação mais exitosa no período da fragmentação, principalmente, em razão da gestão da secretaria. “Devo dizer que a gente foi muito feliz enquanto trabalhou lá, mesmo sabendo de todos os problemas, que aquilo não era de jeito nenhum o mundo ideal, mas não tem como não dizer que foi uma experiência extremamente positiva”.

Segundo o Entrevistado 8, a dinâmica interna na área de P&D foi "maravilhosa", tanto para os profissionais de comunicação, pela imersão na pesquisa científica, quanto para os pesquisadores, pela facilidade em comunicar as atividades da área. “Acho que o principal ganho foi a proximidade. Não que eu ache que hoje a gente não tenha isso. Mas, se comparar as duas formas, havia mais facilidade e maior interação”.

Para o Entrevistado 5, as equipes de comunicação da sede nunca estiveram tão próximas da área de P&D, por exemplo, o que trouxe ganhos em termos de relacionamento com os pesquisadores da empresa. “Esses profissionais passaram a viver o dia a dia e a compreender melhor as propostas das outras áreas e, com isso, entendo que os profissionais cresceram muito”.

No entanto, apesar dos benefícios, o Entrevistado 5 apontou como principal vantagem a comprovação de que estruturas fragmentadas são prejudiciais ao desempenho da comunicação. “O principal ponto positivo foi a experiência que a gente teve em verificar na prática que aquilo não funciona e ter uma prova no futuro caso algo venha a acontecer novamente nesse sentido, provar por A mais B que não funciona”.

O Entrevistado 2 observou que a especialização nos assuntos da empresa, especialmente negócios e pesquisa, permitiu aos profissionais de comunicação entender melhor as necessidades dessas áreas. Esse relacionamento mais próximo, na opinião do participante, reverberou no que foi produzido pela comunicação naquele período, com destaque para o amadurecimento da comunicação digital e da comunicação mercadológica.

O foco também trouxe vantagens para a assessoria de imprensa na sede, segundo o Entrevistado 7. Para ele, o atendimento aos veículos de comunicação melhorou em relação à época da Secom, porque a equipe era reduzida e altamente focada. Porém, o participante fez a ressalva de que o foco se limitou a temas táticos, sem uma visão global e corporativa.

Quando se está numa comunicação integrada, é muita coisa, muita gente para atender, muitas coisas para lidar, muitas demandas. E aí, obviamente, você dilui um pouco isso. [...] Naquele modelo, é preciso ser justo, o foco existe, só que é cada um por si. Não existe uma visão integrativa, geral, e a médio e longo prazos, mesmo essa vantagem tende a se diluir. Porque daqui a pouco essas áreas, como elas têm que atender uma demanda, elas estão fazendo comunicação interna da sua secretaria, elas estão fazendo tarefas, viram de fato quatro comunicações (Entrevistado 7).

A imersão nas atividades principais da organização é a grande vantagem dos modelos matriciais de departamentalização, que envolvem equipes multidisciplinares, geralmente, para projetos específicos, de forma provisória:

Nesses espaços, abre-se uma oportunidade única para inserção dos assessores de comunicação, permitindo a interação e integração com representantes de outras áreas da organização. É possível, aqui, não só aprender sobre o negócio da organização, mas também propagar as preocupações e as visões estratégicas dos assuntos relacionados com a comunicação (Curvello, 2010, p. 108).

7.2.8. Pontos negativos da nova estrutura

Como um complemento esperado à pergunta sobre as vantagens da divisão da área de comunicação na sede, a pesquisadora indagou a respeito dos aspectos negativos das mudanças.

Para o Entrevistado 1, o principal deles foi que a comunicação da Embrapa perdeu força:

Você não faz um trabalho coeso, você deixa os esforços dispersos, você não concentra isso de uma forma que consiga trabalhar de uma forma mais positiva. [...] A comunicação passou a ser uma coisa extremamente tarefaira. [...] Os processos continuaram iguais, foram cumpridos, mas a gente deixou de ter essa característica mais poderosa, articulada (Entrevistado 1).

O Entrevistado 3 foi mais enfático e se referiu ao processo como a "derrocada da comunicação", "um passo atrás muito grande". "Acho que foi o pior que aconteceu desde a criação da estrutura de comunicação que a Embrapa montou, foi essa desestruturação da comunicação da sede". Em sua opinião, fragmentar a área significou a perda de seu caráter estratégico, uma "irresponsabilidade" que poderia custar a existência da empresa a longo prazo. "Não é que não interessa só para os empregados, para a própria instituição é algo extremamente nocivo e perigoso, ainda mais para uma empresa que depende de mostrar a cara, depende da visibilidade para existir".

Sete participantes citaram as dificuldades em conduzir os processos de rotina. Para o Entrevistado 11, à parte a imersão nos temas prioritários da empresa, benefício apontado anteriormente, "todo o resto foi extremamente danoso, tornou os processos comuns da comunicação mais complexos e mais difíceis".

Na visão do Entrevistado 5, as consequências negativas prevaleceram sobre os aspectos positivos. Entre elas, o destaque é o retrabalho. "E não é só o retrabalho por eu

não saber o que você está fazendo e fazer igual, mas por receber a mesma demanda de gestores para fazer o mesmo trabalho. Você sabe o que o outro está fazendo e você também tem que fazer aquele trabalho”.

Sombreamento entre as áreas, confusão e quebra em atividades e processos que exigem um fluxo contínuo foram apontados pelo Entrevistado 2 como complicações trazidas pela nova estrutura.

De acordo com o Entrevistado 4, a divisão da Secom é algo que não deu certo. “Acho que essa coisa de estar separado gerou divergências, conflitos, competições às vezes necessárias, quem que cobre quem”.

Já o Entrevistado 1 relatou que a tradição de competição interna na empresa não favoreceu a nova estrutura. “Na Embrapa sempre teve unidade competindo com unidade, e isso não só nas unidades de pesquisa, mas também na sede. Então, quando você fragmenta e espalha os comunicadores por todos os cantos, isso não é uma coisa que me parece que vai dar certo”.

Como exemplo das complicações para realizar um trabalho em conjunto, o Entrevistado 4 lembrou o momento em que as áreas se reuniram para atualizar a Política de Comunicação da Embrapa. “Estava uma parte lá, outra parte para cá, outra parte para lá, aí você vai juntar. Você acaba ficando também um pouco imbuído daquele espírito de que você é da pesquisa, o outro é de negócios. Não, a gente é uma empresa só”.

“Rusgas” entre os profissionais de comunicação da sede foram apontadas como uma desvantagem pelo Entrevistado 5, além de uma área tentar “contornar” a outra. “A gente lá na secretaria viveu isso também. Ah, mas vocês estão entrando numa área que não é a de vocês. Vocês estão querendo fazer um texto que não é da área de vocês”.

O Entrevistado 9 ponderou que a divisão foi uma tentativa da alta gestão de especializar a comunicação da empresa, mas, com o passar do tempo, viu-se que seria melhor reagrupar os profissionais da sede em uma única estrutura. Para ele, um aspecto negativo da fragmentação foi a perda no entendimento do conjunto:

Quando você tem profissionais que estão trabalhando juntos, como é hoje na Sucom, você tem um gestor que aponta caminhos, você tem um pessoal que gera conteúdo, você tem um pessoal que está na mesma equipe, você ganha agilidade e qualidade. Você tem a clara noção do fio condutor que está sendo usado para conduzir a empresa, então eu vejo só vantagens (Entrevistado 9).

Até mesmo a separação física foi relatada como um prejuízo da estrutura dividida. Na opinião do Entrevistado 4, a falta de proximidade com os demais colegas no dia a dia, para trocar ideias, foi uma desvantagem. “Hoje a gente interage muito com as equipes de eventos, de comunicação digital. Ficar mais perto é muito mais inteligente para a Embrapa”.

Outra desvantagem apontada foi o desequilíbrio entre as hierarquias das quatro áreas de comunicação estabelecidas na sede com a reestruturação de 2018. Enquanto na Secretaria-Geral (SGE) e na Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire) a comunicação sempre ocupou a posição de gerência, na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) ela correspondia a uma supervisão. Na Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), profissionais de comunicação assumiram a Gerência de *Marketing* em alguns momentos. Porém, a área de comunicação mercadológica, onde foram alocadas as atividades genuínas de comunicação, ocupava uma supervisão.

Para o Entrevistado 11, a hierarquia “foi outro grande complicador, foi uma discrepância, uma coisa horrível”:

Para mim, de uma forma geral, de tudo que eu vi e acompanhei na sede, foi a forma mais desastrosa de se pensar uma divisão dos processos. Dividir a sede em secretarias, como foi feito, e como as áreas foram realocadas. [...] Por exemplo, na Gerência de Comunicação Estratégica, olha que maluquice, havia um gerente e dois ou três supervisores para uma equipe de oito pessoas. [...] A gerência que ficou na Secretaria-Geral era enorme, com vários processos, e também tinha um gerente e alguns supervisores, mas com uma equipe gigante. A mais equilibrada, em minha opinião, foi a supervisão de P&D, pequena, com um supervisor (Entrevistado 11).

Sobre os desafios de transpor as barreiras hierárquicas, o Entrevistado 7 afirmou que não havia condições de colaboração entre as quatro áreas. Ele relatou ser difícil tratar de trabalho diretamente com algum colega de outra secretaria porque, muitas vezes, recebia como resposta que era necessário falar antes com o secretário, o gestor maior, e isso tornava a cooperação “quase inviável”.

Com essa dificuldade de falar diretamente com um colega de comunicação de outra área, por questões de hierarquia, a gente desistia de fazer algo. Sinceramente, eu quase não fui a reuniões, porque não adiantava nada, servia apenas para nivelamento, para saber o que a outra área estava fazendo. [...] O modelo impunha um foco, um trilho específico para cada área. E esse trilho era paralelo ao outro trilho, eles não se juntavam em nenhum momento (Entrevistado 7).

A subordinação a diferentes gestores, os secretários, todos eles sem vínculo com a área de comunicação, é outra explicação fornecida pelo Entrevistado 7 para as reuniões infrutíferas.

Essas áreas de comunicação estavam subordinadas a pessoas que tinham seus objetivos. E esses objetivos não eram fazer comunicação corporativa, era a comunicação das áreas. Quando a gente tentou juntar pessoas que têm objetivos diferentes, específicos, para tentar botar isso num conjunto grande, não funcionou. Talvez pela imaturidade da comunicação também ou até pela impossibilidade de se fazer isso naquele formato, naquele contexto. [...] A gente conversava muito mais por uma questão de amizade, de relacionamento pessoal, do que em função de uma estratégia (Entrevistado 7).

A distribuição dos profissionais de comunicação pelas quatro áreas foi um problema indicado pelo Entrevistado 6, para quem a reestruturação não foi pensada de forma adequada. Segundo ele, a existência de uma gerência com 80 empregados e outra com menos de dez foi “totalmente absurda”.

Quando você dividiu a equipe em quatro áreas que tinham atribuições específicas, as pessoas foram em número e em perfil insuficientes. Você tinha área que tinha poucas pessoas, um, dois, empregados, ou então áreas com mais profissionais, mas que não tinham perfil para aquilo. [...] Essa divisão comprometeu extremamente a questão de atribuições, de cumprimento de rotina e de projetos de amplitude ou de bom funcionamento da comunicação, porque a gente não tinha gente com capacidade e em quantidade suficiente em cada área. As áreas foram divididas, mas não foram estruturadas de forma adequada. [...] Sempre faltou gente em cada área. Então a gente tinha que ficar se superando a cada momento para poder conseguir vencer as atividades (Entrevistado 6).

Como resultado dessa alocação, o Entrevistado 6 apontou que alguns profissionais se acomodaram nas novas estruturas, o que sobrecarregou algumas áreas e foi desgastante não apenas para os gestores, mas também para as equipes como um todo. Em algumas delas, segundo esse participante, a demanda era "muito menor" e as rotinas não eram tão complexas.

Era muito mais cômodo para alguns profissionais se manterem onde estavam, mas isso para a comunicação era péssimo, tanto que a gente conseguiu reverter. Obviamente eles iam ser contra, mas com que discurso? Ah, porque aqui eu consigo trabalhar focado. Ora, você pode trabalhar focado tendo uma estrutura integrada. A questão de foco não depende da estrutura, depende da gestão. Então, se a gente tinha algum problema de comunicação na época da Secom, era a questão gerencial (Entrevistado 6).

A respeito da alocação das pessoas, o Entrevistado 11 comentou que, no período imediatamente anterior à reestruturação, e nos primeiros meses da nova estrutura, houve uma intensa disputa entre os gerentes e supervisores das quatro áreas de comunicação pelos perfis disponíveis, “porque, ao fim das contas, cada uma delas teria que ser uma miniárea de comunicação e ter minimamente todos os perfis para a equipe funcionar”.

Na opinião do Entrevistado 4, a distribuição desproporcional de profissionais entre os setores de comunicação nas secretarias aconteceu porque as mudanças não foram bem planejadas.

Para fazer uma estruturação do porte da que foi feita, acho que teria de ter sido pensada com muito mais atenção, com mais critérios para ver como essas secretarias iriam funcionar, quantas pessoas ficariam em cada uma. No final, ficou uma disparidade muito grande entre elas. Eu não acho que isso tenha dado certo (Entrevistado 4).

Três participantes citaram a ausência de planejamento corporativo integrado como um aspecto negativo da divisão. Para o Entrevistado 1, o planejamento deixou de existir no período de 2018 a 2022 porque imperou a lógica de “cada um por si”, o que deixou os profissionais de comunicação nas unidades descentralizadas “meio sem pai nem mãe”. “Não tinha essa orientação corporativa, era meio ‘se vira’. A gente já está aqui solto, então também fiquem aí”.

O Entrevistado 2 também ressaltou que o período foi de ausência de planejamento corporativo para as unidades de pesquisa, um “momento crítico”.

Mesmo o planejamento em que as áreas se relacionavam entrava no planejamento numa visão de necessidade de uma das áreas e não de conjunto. Não existia sentar todos os gestores juntos e fazer o planejamento. A gente fazia isso para algumas ações e, mesmo assim, com algum outro que vai tocar, a gente passava também a não ter um acompanhamento pleno de como é que estava aquilo (Entrevistado 2).

Em teoria, o planejamento corporativo deveria ser conduzido pela Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire), a quem caberia o papel de liderança na definição das estratégias de comunicação corporativa, de acordo com as definições dos grupos de trabalho que pensaram a reestruturação da sede. Porém, segundo o Entrevistado 7, nunca houve a compreensão de que a Gerência de Comunicação Estratégica (GCE/Sire)

aglutinaria todos na sede, e a estrutura foi resumida a uma equipe que assessorava o presidente da empresa. Dessa forma, a responsabilidade da GCE de trabalhar de forma corporativa não envolvia as outras três áreas de comunicação da sede:

As áreas tinham entregas para fazer, e elas não podiam gastar tempo fazendo algo que supostamente seria propriedade da área estratégica. Todo mundo fazer algo é difícil, porque cada um tem seus objetivos definidos por sua liderança específica e, nessa caixinha, não cabe o global. A não ser que o presidente determine, o que não aconteceu. A gente nunca tentou isso também (Entrevistado 7).

Ainda de acordo com o Entrevistado 7, realizar um planejamento corporativo era uma “impossibilidade” porque as áreas de comunicação estavam em níveis hierárquicos diferentes e sob o comando maior dos secretários, que detinham grande poder e estabeleciam metas, demandas e objetivos específicos.

Então, por que eu vou gastar meu tempo me preocupando com o resto, quando eu tenho que responder a essa pessoa que vai me avaliar no final do ano por cumprir certas metas? [...] É muito natural que haja esse desinteresse ou impossibilidade de conexão entre as diferentes áreas, porque o processo da Embrapa te leva a isso. Ela cria quatro pilares, cada um deles tem que dar uma resposta, e a comunicação tem que dar suporte àquela resposta. No nosso caso, a resposta não era corporativa, era uma resposta temática (Entrevistado 7).

A falta de consenso, na visão do Entrevistado 2, tinha relação com um prevalecimento do pensamento de cada uma das áreas.

A gente não tinha um gestor único, então a gente podia cada um pensar com a sua cabeça, e ter alinhamento dentro da sua secretaria. Pensamentos diferentes são muito saudáveis desde que a gente consiga chegar a um ponto de consenso, e eu acho que naquele momento, para algumas coisas, a gente não chegava ao ponto de consenso (Entrevistado 2).

Nesse sentido, o Entrevistado 6 também ressaltou que a comunicação da sede trabalhou de forma isolada no período da fragmentação. Para ele, o resultado foi sobreposição, conflitos de interesse, desperdício de capacidade profissional e falta de coordenação das unidades. Por isso, a afirmação do participante foi veemente: em sua opinião, não houve nenhum benefício na divisão.

Nós trabalhamos estanques, cada área trabalhou dentro do seu universo. Vez ou outra, a gente se reunia. Aniversário da Embrapa, vamos fazer um projeto,

alguém coordena e vamos integrar. Mas no dia a dia, durante todo esse período, cada área trabalhava sozinha e, esporadicamente, em algumas ações, apoiava a outra (Entrevistado 6).

De acordo com o Entrevistado 3, uma prova de que não houve coordenação entre as áreas da sede, no período de 2018 a 2022, foi que cada secretaria enviava uma demanda diferente para os núcleos de comunicação das unidades descentralizadas, muitas vezes ao mesmo tempo ou tratando de assuntos semelhantes, o que provocava uma "bagunça absurda". “Um pedia um texto, outro pedia uma foto, pedia uma matéria e o colega da unidade falava que tinha entregue uma matéria parecida para o fulano, e recebia a resposta de ‘ah, mas essa aqui é minha e é outra coisa’”.

Referindo-se às mudanças na sede como um todo, e não apenas à fragmentação da Secom, o Entrevistado 3 indicou uma desvantagem para todos os setores da sede. Para ele, o excesso de reestruturações prejudica o andamento do trabalho:

Você tem uma interrupção de processos e pessoas que vão se realocar, o que acaba atrasando a retomada dos processos, comunicação, jurídico e outras áreas entram no meio também, porque acabam entrando nessa mudança e isso vai gerando ônus, atrasos e readequações que precisam ser feitas (Entrevistado 3).

A divisão dos profissionais demandava também um dispêndio de tempo dos profissionais para tentar conciliar os diferentes interesses das secretarias às quais eles estavam vinculados, segundo o Entrevistado 2. “Exigia um jogo de cintura, um trabalho de relacionamento, de um cede e outro cede, de entender, da forma de falar... É um investimento de tempo maior do empregado para a gente conseguir harmonizar a situação, que na outra estrutura era mais fluida”.

O Entrevistado 2 acrescentou ainda como um aspecto negativo o fato de que as mudanças não chegaram às unidades descentralizadas, como estava previsto no início das discussões da força-tarefa criada para pensar a reestruturação.

Naquele momento (no início da implantação da nova estrutura) eu não vi de uma forma negativa, só que foi concentrado na sede, não teve o desdobramento para as unidades, e aí sim a gente começou a ver dificuldades porque não havia mais sinergia nas caixinhas. A questão do espelhamento da sede nas unidades deixou de existir (Entrevistado 2).

A extinção da Embrapa Informação Tecnológica (SCT) na reestruturação de 2018 e a migração de suas diversas atividades para as áreas de comunicação da sede também foi

apontada por dois entrevistados como um aspecto negativo relacionado às desigualdades na nova estrutura. Enquanto a Secretaria-Geral (SGE), por meio da Gerência de Comunicação e Informação (GCI), herdou atribuições como bibliotecas, protocolo e produção editorial, a Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), por meio da Gerência de *Marketing* (GGM), recebeu a produção dos programas de televisão e de rádio da Embrapa, além das atividades de comercialização dos livros editados pela empresa.

Para o Entrevistado 6, foi um agravante e uma dificuldade receber as equipes do antigo SCT e atribuições nas quais os profissionais de comunicação da sede não possuíam expertise. “Foi uma divisão muito rígida para uma atuação que tem que ser flexível, integrada e bem estruturada, e não foi”.

O Entrevistado 11 relatou que adoeceu no princípio dessa nova configuração, pois recebeu em seu setor alguns processos do SCT, que chegaram “extremamente fragilizados e fragmentados, com a promessa inicial de que eles seriam extintos”. “Tive que brigar muito e foi uma briga muito solitária, porque quem estava antes responsável por esses processos, como eles foram muito machucados, na forma como eles foram retirados e tal, eles simplesmente falaram que não queriam mais saber disso”.

Questões psicológicas também foram abordadas pelo Entrevistado 4, para quem, especialmente no início da implantação das mudanças, os profissionais de comunicação da sede estavam tristes, revoltados e “doídos com o que aconteceu”. “Quando eu cheguei aqui, estava um verdadeiro desespero, até fisicamente. As pessoas ficaram muito chateadas, e eu entendo muito, uma bagunça, as pessoas pegando o computador uma das outras, não tinha telefone”.

O Entrevistado 3 relacionou o ambiente ruim a uma desvalorização dos empregados da antiga Secom, outro aspecto “terrível” da nova estrutura, segundo ele.

Você deixou todos os profissionais numa subcategoria de prestador de serviço. Pior que assessor, você está prestando serviço para quem está aí do teu lado, para o teu chefe local. Mais nada além disso. [...] Quer dizer, foi (o trabalho de alguns temas) em células, mas em células você não dá uma resposta unificada. Então quem fazia bem fez localmente, quem não fazia bem não fez, e acabou (Entrevistado 3).

Em oposição à maioria dos participantes, o Entrevistado 8 disse que não houve desvantagens na divisão da antiga Secom, e que não soube de falhas ou de algo não ter acontecido em razão da nova estrutura de comunicação.

Discordo do que colocaram na época, de que isso acabaria com a comunicação, acabaria com algumas áreas. Não acho que foi isso. Mas também entendo que as pessoas sentiram que podia ser uma forma de desprestígio da área, mas eram pessoas que estavam olhando só a área, e não a empresa como um todo. [...] Mas eu entendo o sentimento do grupo, e eu separo essa questão. O sentimento do grupo de trabalhar como uma comunicação forte, e como colocar para fora, para os grupos de comunicação, e aí eu já não estou falando mais para os clientes no sentido de produtores ou no sentido de áreas, mas para grupos de comunicação de outras instituições, acho que deve ter causado algum desconforto, no mínimo (Entrevistado 8).

7.2.9. Objetivos das mudanças

A nota técnica com a proposta de reestruturação ao Conselho de Administração da Embrapa (Consad), de setembro de 2017, e também a apresentação em *slides*, afirmava que o grande objetivo da mudança seria “ordenar e alinhar os esforços de comunicação e construção de relacionamentos da Empresa com a sua visão e suas escolhas estratégicas” (Lopes *et al.*, 2017, p. 11). Esse trecho está localizado na seção que detalha as justificativas para as unidades centrais a serem criadas, especificamente, a Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire). De acordo com o documento, como a Sire lideraria as definições estratégicas da Embrapa, também capitanearia a comunicação corporativa e a gestão da marca.

Sobre esse tema, a pesquisadora perguntou aos entrevistados se o objetivo previsto da nota técnica teria sido alcançado. Dos 11 entrevistados, 7 responderam que não. Para o Entrevistado 11, a revisão da estrutura foi um “desserviço” para a comunicação, e seus resultados foram o oposto do planejado pela força-tarefa:

A gente teve retrocesso em vários processos que a gente vinha trabalhando para melhorar: o relacionamento com a imprensa e parceiros, todos os nossos relacionamentos. [...] A gente acaba sofrendo muito quando vê *slides* como esse sendo apresentados, um extremo desserviço para tudo o que a gente acha que deve acontecer em uma área de comunicação dentro de uma empresa como a Embrapa. A gente batalhou, brigou muito para que a comunicação alcançasse um lugar melhor na empresa (Entrevistado 11).

Na opinião do Entrevistado 3, dividir os profissionais de comunicação em setores diferentes e estabelecer que um deles vai coordenar os outros foi “utopia pura”. “A gente nunca teve uma reunião para falar, olha, a gente precisa dar esse mapa de mensagem, a gente vai falar com o público interno X, a gente vai falar com o público externo Y”.

De acordo com o Entrevistado 7, não houve nem a tentativa de ordenar e alinhar os esforços de comunicação pela Sire, pois a equipe era reduzida e tinha duas responsabilidades que tomavam muito tempo, o atendimento à imprensa e a assessoria do presidente da empresa. Segundo ele, existia um limite para uma atuação corporativa por parte da Gerência de Comunicação Estratégica (GCE/Sire), uma vez que a comunicação interna e digital estava na Secretaria-Geral (SGE), a comunicação em ciência estava na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) e a comunicação mercadológica estava na Secretaria de Inovação e Negócios (SIN).

Foi um processo difícil de administrar porque a gente não queria entrar em conflito com as pessoas e com as áreas. E isso certamente ia levar. Se a gente tentasse fazer uma comunicação corporativa como tinha sido planejado, isso certamente iria levar a conflitos imediatos. É como se a Embrapa tivesse cinco áreas de comunicação, incluindo a Secretaria de Desenvolvimento Institucional, que tinha dois jornalistas na equipe (Entrevistado 7).

Os diferentes vínculos e hierarquias também foram apontados pelo Entrevistado 6 como impeditivos para que a Sire assumisse a governança da comunicação da empresa.

A proposta de ordenar e alinhar esforços de comunicação não foi cumprida. Ao contrário, isso passou longe, porque quando a gente perdeu a integração, a gente perdeu a nossa capacidade de trabalhar estrategicamente os nossos públicos em conjunto, de forma integrada. [...] Não houve essa governança e não houve essa melhoria de alinhar os esforços de comunicação. Não foi possível, exatamente porque a gente tinha agendas próprias, vinculações hierárquicas próprias. A Sire tentou num determinado momento, mas ficou inviável, porque as áreas eram estanques (Entrevistado 6).

De acordo com o Entrevistado 1, se a proposta era articular as outras áreas que ficaram espalhadas na sede, isso não aconteceu, e da mesma forma com os núcleos de comunicação nos centros de pesquisa.

O Entrevistado 4 também se referiu às unidades descentralizadas para afirmar que não houve definição conjunta de estratégia em nenhum momento, ao contrário, a "confusão" fez com que os profissionais de comunicação espalhados pelo país se sentissem ainda mais perdidos que os da sede. "O que eu via eram estruturas meio que independentes, e a Sire e a SGE dando mais as cartas, até pelos nomes das pessoas que estavam lá, pela experiência. Mas eu até enxergava, com muita franqueza, mais a governança na SGE do que na própria Sire".

O Entrevistado 9 fez uma distinção relevante. Para ele, o objetivo não foi alcançado em termos da comunicação global da empresa, pois houve duplicação de esforços e falta de clareza de interlocução com as equipes nas unidades descentralizadas. No entanto, a nova estrutura funcionou parcialmente. “Eu acho que conseguiu-se alinhar a comunicação da empresa com os componentes do macroprocesso de inovação. Você tinha uma comunicação só, e aí você passou a ter uma comunicação voltada só para P&D, só para inovação e negócios, e só para gestão”.

A resposta do Entrevistado 5 foi semelhante. Para a Embrapa no geral, o objetivo não foi atingido, porque “prejudicou a unicidade da empresa, prejudicou o discurso de se mostrar como uma empresa de inovação e de pesquisa, para se priorizar apenas pesquisa, ou apenas negócios, causando contradições e confusões nos públicos de interesse”. No entanto, a meta de cada área-fim da empresa ter uma “totalidade” da comunicação foi atingido:

Eu entendo que na época o discurso era, ao mesmo tempo que se pretendia enfraquecer uma área extremamente forte que era a Secom, por trás disso estava o reconhecimento da fortaleza que era a comunicação e que cada área estratégica da empresa queria essa fortaleza para si. [...] Cada grande processo, negócio, P&D e administração, queria uma totalidade da comunicação. [...] Se o objetivo de quem propôs essa questão era esse, eu acho que eles podem ter alcançado, no sentido de entender a comunicação como tão estratégica a ponto de ela ter que estar presente por completo, com toda a gama da diversidade de seus profissionais, jornalistas, publicitários, RPs, *designers*, na sua área. [...] Porém, em um olhar extremamente egoísta, sem ver a instituição como um todo (Entrevistado 5).

Segundo o Entrevistado 2, a Sire de fato atendeu algumas demandas com um olhar estratégico. No entanto, o participante fez um questionamento quanto ao prazo de consolidação das mudanças. “Agora, de governança da comunicação, talvez dizer que a gente não teve tempo hábil para isso pode ser uma resposta correta, porque é difícil avaliar”.

Nesse sentido, o Entrevistado 10 ponderou que o objetivo de ordenar e alinhar os esforços de comunicação com a visão e a estratégia da empresa não foi alcançado porque não houve tempo suficiente.

Tem gente que pensa que você organiza uma mudança dessa, leva ao conselho, faz a mudança, e no ano seguinte está tudo bacana, azeitado e funcionando maravilhosamente bem. Essa visão que você leu lá precisa ser entendida no tempo. Essa é uma mudança que, para a empresa, num tempo razoável e no

menor tempo possível, demanda construir uma trajetória de gestão e de governança (Entrevistado 10).

De acordo com esse participante, a alta gestão deveria ter aguardado pelo menos cinco anos para fazer a próxima mudança e, enquanto isso, aprimorar os novos processos por meio de ajustes finos.

Isso não é um jogo de poder. Se mudanças na empresa tiverem que ser compreendidas na lógica de um jogo por poder, a gente está mal. Nós não avançamos, nós não progredimos. Você tem que pensar em algo maior. É isso que eu falei: onde eu estou, para onde eu preciso ir e como eu chego lá. Qualquer gestor responsável tem que estar com essas três coisas na cabeça dele o tempo todo (Entrevistado 10).

7.2.10. A reunificação das áreas de comunicação da sede

Quatro anos e meio depois da implantação da estrutura dividida, os profissionais de comunicação da sede voltaram a atuar sob um único comando, a Superintendência de Comunicação (Sucom). A reunificação da área já era um assunto corrente na “rádio corredor” há vários meses, mas foi preciso esperar a implantação de uma nova revisão estrutural das unidades centrais, planejadas em parceria com uma consultoria externa por meio do projeto Transforma Embrapa.

Uma das perguntas finais do questionário foi a respeito dos motivos para o retorno à estrutura integrada na área de comunicação. Oito entrevistados afirmaram que a razão principal foi a percepção de que a divisão resultou em mais prejuízos que vantagens para a empresa. De acordo com o Entrevistado 11, documentos produzidos por profissionais de comunicação da sede mostravam uma "sinalização muito forte do quão negativa estava sendo a fragmentação".

O Entrevistado 1 respondeu que a gestão responsável pela reintegração conseguiu enxergar a comunicação de outra forma. “Com esse desmonte da estrutura e a forma como os profissionais foram espalhados, eles deixaram de entregar o novo, o diferente, de trabalhar de forma estratégica”. Em sua opinião, o retorno à estrutura única significou recuperar esse poder perdido em 2018. O participante acrescentou que os profissionais de comunicação da sede viram as mudanças de 2022 com desalento. “Eles estavam muito descrentes, com uma autoestima baixa, as pessoas não acreditavam muito que pudesse dar certo, aquela coisa, ah, mais uma reestruturação”.

Nas palavras do Entrevistado 3, os gestores perceberam a “bagunça” criada pela extinção da Secom e o “desperdício” de esforço, tempo e trabalho dos profissionais. “Você começa a ver que o negócio está muito errado, tanto a comunicação, como o jurídico e outras áreas, foram reunificadas porque viram que não tinha nada a ver”.

O Entrevistado 4 respondeu que os próprios chefes, tanto na sede quanto nos centros de pesquisa, sentiam-se perdidos, sem saber a quem se reportar entre as quatro áreas de comunicação. “Eles viram que aquilo estava causando prejuízo para a comunicação interna muito grande, não só aqui dentro, mas para as UDs e para eles mesmos”.

Na opinião do Entrevistado 9, a alta gestão concluiu que a divisão não estava sendo interessante para a empresa, uma vez que, com as equipes separadas, ocorriam sobreposições e não havia um interlocutor único para responder pela área de comunicação. “E, pelo que eu me lembro, agora não tenho certeza, mas não existia à época nenhuma outra empresa ou instituição de comunicação que tivesse feito algo parecido e que tivesse tido sucesso. A Embrapa fez um experimento”.

O Entrevistado 9 também mencionou a pressão de lideranças da comunicação da Embrapa para que a alta gestão reverteresse a divisão da área, com o argumento de que “foi um equívoco, nenhum lugar funciona assim, a Embrapa é vista como uma referência e, quando a gente fala que ela separou, o pessoal não acredita”.

A certeza de que tudo voltaria a ser como antes em pouco tempo, porque a nova estrutura não teria como funcionar bem, foi a resposta do Entrevistado 5:

Eles vão mudar tudo para daqui a pouco voltar tudo como antes, porque vai ser uma confusão tão grande, o impacto vai ser tão pesado, principalmente para os próprios gestores das unidades, que vão ter que administrar essa confusão toda, que não vai ter como, isso vai voltar logo. Porém, o movimento era tão pesado, principalmente da força-tarefa que trabalhou com esse tema, e tão impositivo, no sentido de que, se foi constituída uma força-tarefa para mudar, a proposta deveria ser respeitada, isso foi colocado pela própria diretoria (Entrevistado 5).

As pressões dos chefes-gerais das unidades descentralizadas também foram apontadas como motivadoras da reunificação. Segundo o Entrevistado 5, “os NCOs reclamaram muito, os chefes recebiam demandas de comunicação de várias áreas, e eles têm uma voz muito forte”. Outra influência determinante, de acordo com esse participante, foi a dos profissionais de comunicação da sede, que se uniram para indicar os prejuízos da

estrutura dividida. No entanto, o ponto mais importante, na visão do Entrevistado 5, "foi a sensibilidade do presidente da época, do Celso Moretti, em compreender que a comunicação precisava ser do jeito que ela está hoje".

Isso também está nas teorias, que a alta gestão tem de estar extremamente convencida de que esse é o caminho. Se ela não estiver, não adianta os profissionais falarem. [...] E, na época (em 2017), a voz dos membros da força-tarefa foi muito mais forte em convencer a alta gestão da Embrapa de que aquele era o caminho do que a voz dos profissionais de comunicação. Porque nós tínhamos inclusive uma proposta pronta, justamente dizendo o contrário (Entrevistado 5).

Para o Entrevistado 11, o convencimento do presidente, subsidiado pelos relatórios elaborados por integrantes da antiga Secom, também foi o principal fator para a reunificação. "Esse é o risco de uma empresa hierarquizada e presidencialista como a Embrapa, porque a vontade do presidente acaba, muitas vezes, tendo uma influência e uma prevalência muito fortes, por mais GTs que se formem, forças-tarefas".

Os documentos produzidos com o objetivo de mostrar à Diretoria-Executiva que a comunicação deveria voltar a atuar de forma unificada fizeram parte de uma longa campanha, de acordo com o Entrevistado 7. Segundo ele, a liderança do trabalho de convencimento, que enfrentou resistências por parte da maioria dos integrantes da alta gestão da empresa, coube aos dois gestores de comunicação que ocupavam o cargo de gerente: Heloiza Dias, da Gerência de Comunicação e Informação (GCI), vinculada à Secretaria-Geral (SGE), e Jorge Duarte, da Gerência de Comunicação e Estratégia (GCE), ligada à Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire).

Ao longo do período em que a gente estava separado, eu não lembro de ninguém que defendesse a junção, tirando o próprio Moretti, que era o presidente. Mesmo assim, ele teve que ser convencido e teve que ter uma discussão em torno disso. A reestruturação da comunicação foi um assunto que a gente tentou agendar, mas as áreas estavam aparentemente satisfeitas em terem suas próprias estruturas de comunicação (Entrevistado 7).

Na visão do Entrevistado 6, foi um mérito da Diretoria reconhecer que a divisão da área de comunicação foi um erro. Em sua resposta à pesquisadora, o participante detalhou os principais argumentos utilizados pelo grupo de lideranças que buscou convencer os gestores:

Primeiro, que está na Política de Comunicação que a gente precisa trabalhar de forma integrada, coordenar um sistema. A gente precisava coordenar o sistema de comunicação da Embrapa, que envolve as unidades descentralizadas, e era preciso ter diretrizes, e um responsável por elas. Segundo, que a primeira reestruturação da comunicação não funcionou porque ela foi na contramão de todo o referencial que existe hoje, prático e teórico, sobre comunicação. Com a fragmentação, além de contrariar isso, a gente não conseguiu os resultados pretendidos, também por questão de perfil, de método, por vários motivos, porque não tinha gente com perfil suficiente, gente em quantidade, não tinha um objetivo único, diversas gestões diferentes, com prioridades diferentes, agendas diferentes, então não se conseguiu os resultados. Também mostramos que, integrados, a gente teria muito mais resultado, porque a gente potencializaria a capacidade dos profissionais que estavam dispersos. Retomaríamos o planejamento para fortalecer isso. Buscaríamos as parcerias com as unidades. As unidades passariam a ter um único interlocutor na sede (Entrevistado 6).

De acordo com a percepção do Entrevistado 2, a atuação desse grupo de lideranças pesou para a decisão da Diretoria. Ele fez uma distinção importante: a decisão pela reintegração teria sido tomada mais por prejuízos internos.

Acho que o que aconteceu foi uma análise mais interna, de entendimento do prejuízo do relacionamento com as unidades descentralizadas, das dificuldades de relacionamento entre as unidades centrais que tinham áreas de comunicação. Foi mais esse olhar de estrutura de entrega interna do que realmente analisar qual foi o impacto de crescimento ou decréscimo dos resultados externos (Entrevistado 2).

Sobre os setores que foram contrários à reunificação, o Entrevistado 2 destacou a Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), que não queria perder a sua própria área de comunicação “por entender que historicamente a empresa nunca valorizou tanto a necessidade de comunicação mercadológica”. Após a reunificação, segundo esse participante, os gestores da área de negócios reclamam que a comunicação de mercado acabou e que não podem contar com a Superintendência de Comunicação (Sucom).

Essa sensação de perda é forte porque nessas áreas, eles tinham a comunicação debaixo do braço. [...] A gente tem hoje uma área de comunicação de promoção e marcas que também faz campanhas internas e externas, que faz um monte de coisa, e acaba que a gente tirou o foco do que a gente conseguiu construir desse lugar mais especializado de mercado, da gente ter uma relação mais direta com parceiros corporativos, parceiros estratégicos. Nesse ponto a gente vê um impacto mais negativo, mas é preciso pesar o ônus e o bônus e ver no geral o que vai funcionar melhor. A gente sempre vai ganhar de um lado e perder de outro (Entrevistado 2).

Em conclusão, o Entrevistado 2 disse esperar que a Sucom (atualmente Ascom) prossiga o importante trabalho de fortalecimento da comunicação mercadológica que teve

início durante o período da fragmentação. “Mas isso pode acontecer numa estrutura centralizada com governança, com um olhar de estratégia de comunicação como um todo, fluindo melhor a relação entre as áreas de comunicação”.

Sob uma perspectiva mais geral, incluindo todos os setores da sede, o Entrevistado 8 afirmou que estavam previstas reavaliações nas estruturas criadas em 2018, para que fossem realizados ajustes. Porém, uma "série de conjunturas" postergou essa reavaliação, até a chegada da ministra Tereza Cristina à pasta da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em 2019. “Ela recebeu aquela carga que todos os ministros recebem. Que é aquela história de que a Embrapa é muito burocrática, que a Embrapa não chega até o produtor, que a Embrapa tem uma série de problemas”.

De acordo com esse participante, com a saída de Sebastião Barbosa, que comandou a Embrapa de outubro de 2018 a julho de 2019, o então diretor de Pesquisa e Desenvolvimento, Celso Moretti, assumiu a presidência já com o encargo da ministra de realizar uma nova revisão na estrutura da empresa, em resposta às pressões que chegavam a Tereza Cristina na época.

Já o Entrevistado 10 disse não fazer ideia dos motivos que levaram a Diretoria-Executiva a reagrupar os profissionais de comunicação da sede. Porém, segundo ele, aparentemente a nova reestruturação não nasceu dentro da empresa, o pedido veio de fora. O projeto Transforma Embrapa foi um passo equivocados, em sua opinião, por duas razões: porque a mudança mais urgente deveria ocorrer nas unidades descentralizadas, e não na sede, novamente; e porque deveriam ser feitos apenas ajustes para aprimorar a revisão estrutural de 2018.

Simplemente não se deu o tempo necessário para os ajustes, para a consolidação daquelas mudanças, para que a cultura institucional pudesse ser ajustada a um novo modo de operação, a uma nova visão de governança na empresa. [...] Eu acho que as pessoas se esqueceram do porquê muitas dessas mudanças foram feitas. Aos poucos, o que vai acontecendo é que uma concepção rasa ganha espaço (Entrevistado 10).

7.2.11. A fragmentação e a tradição da comunicação da Embrapa

A Embrapa aprovou em 1995 sua primeira Política de Comunicação. Este documento-chave orientou um amplo programa de comunicação da empresa com seus públicos, que resultou na incorporação da comunicação na gestão como um todo e na

excelente imagem da instituição mantida até hoje. Com base nesse histórico e no fato de que o referencial teórico da área preconiza a integração, a pesquisadora perguntou aos participantes como essa tradição em comunicação se relaciona com a experiência de fragmentação.

Para o Entrevistado 3, a experiência de divisão foi como “cortar uma árvore que dá muito fruto”, mostrou o quão frágil é a tradição de comunicação na Embrapa.

Mesmo a comunicação fazendo tudo o que ela fez, tendo todo esse papel, sendo admirada externamente, você não tem nos gestores internos, na alta gestão, esse reconhecimento. A ponto de ter o cara falar, vamos limpar isso aqui porque está atrapalhando. [...] Então, a tradição é importante, só se ela for incorporada à cultura. A gente percebeu nessa história o quão frágil ela é. Ou seja, ela não foi incorporada. [...] Para a comunicação, serviu de exemplo que a gente precisa realmente reforçar essa história e inculcar a cultura da comunicação em todos os empregados da Embrapa (Entrevistado 3).

Na visão do Entrevistado 7, as fundações da comunicação da Embrapa são boas e "garantiram o tranco" no período de 2018 a 2022.

Por exemplo, a política de comunicação está entranhada na empresa. Os manuais são absolutamente fundamentais, eles estabelecem a regra do jogo da comunicação. A empresa tem planejamento, tem uma história, tem uma capacidade de conversar com todo mundo, que foi conquistada. A gente conquistou, ao longo dos últimos 30 anos da política. Ao longo desse período, a comunicação foi capaz de dialogar com as diferentes áreas, estabelecer procedimentos regulares que passaram a fazer parte da cultura (Entrevistado 7).

No entanto, de acordo com esse participante, a médio e a longo prazo isso tenderia a se deteriorar, caso a divisão na sede permanecesse, porque os diversos setores da empresa poderiam querer elaborar um manual exclusivo, não mais corporativo, alegando que suas atribuições são diferentes, por exemplo.

Isso começaria a se deteriorar, principalmente a gestão corporativa, porque no fundo não existe mais uma comunicação, tem a comunicação de ciência, a comunicação do presidente, a comunicação interna, a comunicação digital. E aí essas áreas começam a ter sua própria autonomia, que tem algumas vantagens para essa área, mas corporativamente é um prejuízo claro (Entrevistado 7).

A Política de Comunicação da Embrapa forneceu as bases e sustentou a reunificação da área em 2022, apesar de ter sido “negligenciada” durante as discussões que decidiram a revisão estrutural de 2018, de acordo com o Entrevistado 6. Isso porque o

documento apresenta a atuação integrada como um dos princípios da comunicação organizacional. No entanto, esse participante também afirmou que a Política de Comunicação não seria suficiente para manter as conquistas da área caso a estrutura fragmentada continuasse vigente:

A política de comunicação, ao longo desses anos, consolidou esse princípio de profissionalizar nossa atuação. As unidades têm isso muito forte, elas sabem, a gente tem os núcleos de comunicação organizacional. Mas, se a gente ficasse mais um pouquinho nessa estrutura antiga, a gente ia perder os núcleos de comunicação organizacional, porque você vai perdendo espaço para outras áreas, e talvez a gente até regredisse (Entrevistado 6).

O Entrevistado 10 lembrou que a gestão do sétimo presidente da empresa, Alberto Duque Portugal, de 1995 a 2002, criou um espaço consolidado para a comunicação. Segundo ele, a líder da área da época foi "extremamente competente e hábil", era o braço direito do presidente e tinha mais poder que qualquer chefe de unidade. No entanto, em sua opinião, os tempos mudaram e exigem uma evolução da comunicação da Embrapa:

Isso teve um lado muito bom, porque disseminou em toda a rede o que é a comunicação, a importância dela, o que ela pode trazer de benefício para a empresa, mas ela criou também essa coisa do poder. Eu acho que foi ali que nasceu a história de que a comunicação para a Embrapa tem que ser sempre aquela comunicação do Alberto Duque Portugal. [...] O problema é que isso cristalizou uma noção de comunicação para uma instituição que tem que mudar, tem que evoluir. A Embrapa do Portugal acabou. Aquele tempo passou. Aquela realidade mudou. A Embrapa, aos poucos, foi entrando em um ambiente muito diferente. É um ambiente multifacetado em termos de competição, de demanda, de relação com o governo, de relação com o mercado, de relação com o congresso (Entrevistado 10).

Para o Entrevistado 11, Alberto Duque Portugal foi o presidente com a visão mais ampla de comunicação, o responsável pela solidez da área na Embrapa. “Mas eu mesma alerta, a gente não pode ficar dormindo para sempre nesse berço esplêndido porque a gente não sabe quanto tempo ainda temos de fôlego, qual é o nosso lastro desse período”. Como exemplo, ele afirmou que a Embrapa tem perdido espaço na mídia como fonte prioritária da imprensa, com o crescimento da participação das multinacionais do agronegócio nas matérias jornalísticas.

Essa perda de um espaço é extremamente preocupante, acho que já reflete esse período nosso. A gente ainda tem esse berço esplêndido, mas, se a gente olhar o perfil dos profissionais de comunicação hoje, essa velha guarda está

aposentando. E o que está sendo dado de treinamento, de oportunidade de capacitação para essa equipe que entrou de 2010, principalmente, para cá? [...] Acho que isso vai ter reflexos no futuro, e a gente vai perdendo o *top of mind* em várias áreas (Entrevistado 11).

A divisão da comunicação em 2018 foi como estourar um balão já murcho e esvaziado, na opinião do Entrevistado 11. Outras ações anteriores, como o fim do evento Ciência para a Vida e do orçamento de publicidade, além da divisão por temas que ocorreu na própria Secom em sua última configuração, seriam exemplos disso. "Quando vai lá e estoura, o balão está pequeno. Ele já está tão enfraquecido, tão murcho, que o barulho é pequeno".

Para fomentar a comunicação da empresa, o Entrevistado 11 também defendeu que os processos têm que ser revistos e modernizados, mas com cuidado, principalmente, no caso de descontinuação de alguns deles.

A preocupação com os rumos da comunicação da empresa deve seguir no radar, mesmo que a área esteja novamente unificada. O Entrevistado 11 observou que todas as ações de comunicação da Embrapa são orgânicas. A imagem institucional positiva tem compensado a falta de recursos para publicidade paga, por exemplo, mas o participante questionou por quanto tempo será possível manter essa atuação exitosa, se não houver um novo movimento para fortalecer a área de comunicação da empresa.

A gente consegue muita coisa exatamente porque a gente ainda tem essa imagem forte. Mas os amigos dos meus filhos já não sabem o que é Embrapa. Já não tiveram o Embrapa Escola (programa de aproximação com estudantes). Daqui a pouco a gente vai ter uma sociedade que não conhece mais a Embrapa, a gente vai ter uma imprensa que não tem mais a Embrapa como referência de fonte (Entrevistado 11).

Também para o Entrevistado 1, a área de comunicação da empresa tem perdido o *status* de referência em comunicação:

A comunicação da Embrapa é muito forte, uma marca muito forte. E eu acho que, com o passar dos anos, e principalmente a partir dessa fragmentação, a Embrapa foi sumindo desse espaço de referência em comunicação. Você ainda tem algum profissional que se coloca assim, mas mesmo assim eu acho que não é da mesma forma como era antes, que tinha esse impacto de uma marca de comunicação forte, não só a marca da empresa (Entrevistado 1).

A afirmação do Entrevistado 3 é ainda mais incisiva: a comunicação da Embrapa está bem longe de ser o que ela já foi. "Do jeito que está, a chance de ela acabar é muito

maior do que ela ganhar o *status* de antigamente. Esse é o alerta que precisa ficar hoje. Ela está muito mais correndo o risco de voltar a ser um subserviço, do que ter a grande estrutura que ela já teve”.

Já o Entrevistado 4 afirmou que a Embrapa construiu um patrimônio em comunicação, a duras penas. Por isso, as mudanças de 2018 foram recebidas com apreensão.

Eu posso falar muito porque eu fiz parte desse processo. [...] O ambiente era extremamente hostil no começo para jornalistas, eles não tinham confiança. [...] Eles começaram a ver o quanto a comunicação podia ajudar a vida deles como pesquisadores, e começaram a ganhar confiança. [...] Isso foi duro de conquistar, e a gente ficou com muito medo nessa reestruturação (Entrevistado 4).

A Embrapa é referência em comunicação e, por isso, seus gestores com frequência são convidados para ministrar palestras e participar de eventos externos da área. A sede também recebe empresas e instituições interessadas em realizar *benchmarking*. Dois entrevistados responderam que, no período da fragmentação, recusaram todos os convites porque não concordavam com a nova estrutura e não queriam torná-la pública. “Eu vou lá fora falar que a nossa comunicação está desse jeito? Primeiro, eu não vou dizer que esfarelou. [...] Eu não defendo esse modelo e eu não defendo o trabalho da minha área do jeito que ele é feito (Entrevistado 7)”.

De acordo com o Entrevistado 6, “não tinha como explicar o inexplicável”. Ter recusado os convites contribuiu para a empresa não expor o “problema” para fora, segundo o participante.

Como a Embrapa, que foi referência em comunicação, a primeira empresa pública que contou com a política de comunicação, que estruturou suas áreas, que montou todo um sistema de comunicação, ela, do nada, derruba tudo isso? Não tinha como justificar, e a gente não podia mentir, falar numa palestra que estávamos fragmentados, ou falar mal da estrutura vigente. [...] Porque eu sempre imaginei que ia ser uma situação transitória. Porque não tem lógica, hoje em dia, você falar em comunicação de forma fragmentada. Então, uma hora vai juntar de novo, como juntou (Entrevistado 6).

7.2.12. Comunicação integrada

Não houve uma pergunta específica sobre o conceito de comunicação integrada, no entanto, seis participantes comentaram em suas respostas sobre a importância de uma estrutura unificada em organizações que não têm a comunicação como área-fim.

Três deles afirmaram a necessidade de explicar e convencer permanentemente os gestores e o restante da organização a respeito do papel estratégico da comunicação, corroborando a afirmação de Curvello (2010, p. 98) de que “os assessores de comunicação precisam assumir-se mais estratégicos e, entre outras coisas, assumir-se como educadores para a comunicação”.

De acordo com o Entrevistado 7, talvez a melhor “lição” da experiência de divisão seja a de que a comunicação precisa explicar e mostrar o tempo todo o que faz, convencer de que é importante e estar sempre próxima do mais alto nível corporativo. Dessa forma, as demais áreas dialogam melhor com a comunicação e a defendem.

A comunicação perdeu a capacidade de comunicar sobre comunicação, por isso faltou essa compreensão. A gente teve essa capacidade lá atrás, no tempo do Portugal. [...] A gente ficou muito centrado no presidente e em nós mesmos. Tipo assim, a gente sabe o que está fazendo, a gente tem uns compromissos, umas metas, e a gente parou de vender a comunicação lá fora. Aí o que acontece? As pessoas não entendem o que você faz. Elas não entendem para quem você trabalha, os teus produtos. Para eles, essas coisas todas são desconhecidas. Você acha que está fazendo uma maravilha, mas eles não sabem. Eles acham que uma matéria na Folha de São Paulo acontece facilmente. Eles acham que o funcionamento de um aniversário é algo simples, que é só contratar uma empresa e ela faz tudo (Entrevistado 7).

Quando a tarefa de explicar permanentemente a comunicação é deixada de lado, segundo o Entrevistado 5, corre-se o risco de movimentos de retorno, como o que aconteceu na Embrapa de 2018 a 2022. “Esse é e sempre vai ser o grande desafio para a gente, ter que ficar demonstrando a importância de uma comunicação integrada, de uma comunicação ligada à alta administração da empresa”.

Para o Entrevistado 6, trata-se de um “trabalho de formiguinha” que precisa ser feito toda vez que há mudanças de presidente e de diretoria. “Mostrar que a comunicação é importante para a gente não cair nesses erros. Acho que foi um aprendizado, acho que nunca mais a Embrapa vai fazer uma fragmentação dessa”. O participante reforça que não basta a Política de Comunicação ter se consolidado como referencial:

A comunicação só vai dar certo, e aí ficou a prova disso, se a gente estiver vinculado a um único gestor, preferencialmente à presidência. [...] Ficou

evidente que o patrocínio da alta gestão para a comunicação é importante mesmo. Ela ter esse entendimento de que a comunicação é importante, de que a comunicação não pode estar separada, que os profissionais precisam trabalhar de forma planejada, que a gente precisa estar em constante sintonia com as unidades. Isso tudo é um trabalho que nós da Embrapa, profissionais de comunicação, gestores ou não, temos que levar para a alta gestão, para os diretores da empresa, para que eles possam entender o processo, do qual muitos deles não sabem a dimensão (Entrevistado 6).

De acordo com o Entrevistado 5, o diálogo permanente com a alta gestão deve acontecer não apenas para explicar o que faz a comunicação, mas também para se aproximar do “poder oculto”, representado por assessores, chefes de gabinete, secretárias-executivas e outros atores que têm uma interferência considerável na tomada de decisões.

Numa empresa gigante como a Embrapa, muitas vezes você tem “vozes ocultas” bem próximas da alta liderança e com um poder muito grande sobre ela, mas com pouco conhecimento de administração contemporânea ou de áreas técnicas e dinâmicas como a comunicação. Tenho claro para mim que as mudanças de 2018 foram muito influenciadas por essas “vozes ocultas”, além é lógico da fortaleza legítima que foi a opinião dos membros da força-tarefa, que infelizmente não contou com alguém da comunicação. Os atores com o tal “poder oculto” talvez estejam sendo desconsiderados como público a ser trabalhado pela comunicação no dia a dia. Precisamos saber identificá-los, dialogar com eles como hábito, explicar a eles nosso papel, a forma como trabalhamos e o impacto da comunicação para a Empresa e a sociedade. [...] Acho que a gente falhou e falha nisso, a gente fica focada nas nossas teorias, nos públicos mais tradicionais, nos nossos veículos, nas nossas estratégias internas, e esquece de olhar quem está ali meio escondido, mas “de olho” (Entrevistado 5).

A respeito dos conceitos acadêmicos de comunicação organizacional, o Entrevistado 5 disse ter argumentado com a alta gestão, à época em que ainda se discutiam as mudanças, em 2017, que as teorias da área contraindicavam a divisão da Secom. A resposta dos gestores responsáveis pela reestruturação, de que seria o momento de mudar as teorias, fez o participante se questionar. Ao final, segundo o Entrevistado 5, a experiência que ocorreu na Embrapa foi importante para demonstrar que o conceito de comunicação integrada ainda é relevante e pertinente.

As teorias têm que ser reestudadas para ver se, com as mudanças do entorno, dos contextos, essas teorias específicas de uma área também não precisam ser alteradas. Então vamos viver essa experiência e depois vamos, se for o caso, mexer na teoria. Na época eu achei isso um absurdo vindo de uma empresa de ciência. [...] Mas eu aprendi que, de fato, a gente não pode também ser totalmente avesso a uma mudança. [...] Essa experiência toda me mostrou que a mudança está aí no mundo, e por que a gente não pode mudar de vez em quando, e que seria natural encarar essa mudança, sofrer com ela, se fosse necessário, buscar nela o que de positivo ela trouxe e depois reescrever tudo, nem que fosse

para dizer “vivemos essa experiência, ela foi boa nesses pontos, ela foi negativa nesses pontos” (Entrevistado 5).

Nesse sentido, para o Entrevistado 1, a fragmentação da comunicação da sede da Embrapa fortaleceu a noção de que uma estrutura única favorece a colaboração, a sinergia e o trabalho como um todo da área. “Quando você tem uma estrutura coesa, onde todo mundo trabalha junto e se entende dessa forma, como estamos todos no mesmo barco, é muito mais fácil de você ir mais longe”.

Mas o Entrevistado 7 alertou que a integração e o vínculo à presidência constituem apenas um modelo, e não resolvem o problema de comunicação isoladamente:

É preciso tomar cuidado com a ideia de que era bom, ficou ruim e agora voltou a ser bom. Tem muita nuance. Essas coisas dependem de quem está na gestão, de quem está na presidência, dependem das prioridades corporativas, às vezes dependem de pessoas que estão em certas funções. [...] O modelo é como a política de comunicação. Você consegue fazer uma boa comunicação sem uma política de comunicação? Consegue. Agora, se tiver uma política de comunicação, ela vai ser melhor? Provavelmente, sim. [...] Então, às vezes é difícil dizer que determinada coisa é decisiva, mas não resta a menor dúvida de que ela tem um impacto importante no trabalho, na resposta e na capacidade (Entrevistado 7).

O Entrevistado 11 também frisou que a estrutura única não é uma solução mágica, uma vez que os profissionais de comunicação podem falhar na integração interna, na coordenação dos processos e na forma de conduzir as estratégias. “Tenho muita crítica a isso, mas quando está todo mundo junto, a gente consegue trabalhar isso de uma forma muito mais adequada, por mais que sempre possa ser sempre aprimorado”.

Dessa forma, ainda que os profissionais estejam sob um mesmo comando, segundo o Entrevistado 11, ainda há muito o que aprender. “Eu não sei se alguma instituição consegue ser exemplar, porque a literatura é linda e maravilhosa, mas colocar em prática é diferente”. Em sua opinião, uma das práticas para atingir uma comunicação realmente integrada é trabalhar o mix de comunicação e explorar todas as possibilidades da área, o que a Embrapa não tem feito, uma vez que a empresa tem se concentrado em uma atuação unidirecional e midiática, além do baixo orçamento que não permite ações de publicidade, por exemplo.

Sobre esse aspecto, a investigação empírica de Vilardo (2021) sobre as práticas de instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul concluiu que as organizações estudadas, incluindo a Embrapa, consideram seus públicos em uma perspectiva tradicional,

ou seja, enquanto audiência e receptores de informação. Elas usam a comunicação na divulgação de pesquisas e de ações institucionais, além de, em diversos momentos, não responderem aos questionamentos ou não interagirem nas redes sociais.

O Entrevistado 9 observou que a divisão foi feita com a intenção de melhorar o funcionamento da empresa e da comunicação da Embrapa, que ele reputa como sendo uma área de excelência. "Às vezes o resultado não é o desejado, mas tenho clareza de que o caminho para a comunicação realmente é esse, de seguir única, debaixo de uma estrutura, para poder melhor atender tanto a comunicação interna como a comunicação externa". Ele afirmou ainda que a comunicação deve estar ligada à presidência, devido a seu caráter estratégico.

Porém, de acordo com o Entrevistado 7, os profissionais de outros setores não percebem claramente a importância da comunicação integrada, unificada e vinculada ao presidente. "Eles veem mais como uma comunicação distante, em que é mais complicado demandar coisas. Essa comunicação fragmentada para eles é muito melhor porque eles têm uma área de comunicação mais próxima". No entanto, em sua visão, essa proximidade é limitante porque as tarefas executadas serão pontuais, restritas a um nível tático, local, e não estratégico.

Nesse sentido, o Entrevistado 7 ressaltou que, implantada a fragmentação, foi difícil explicar para os outros setores que a comunicação funciona melhor trabalhando com as equipes integradas, com um planejamento único.

É difícil porque muitas pessoas acham bom, agora eu tenho a minha comunicação. [...] O cara da comunicação está mais perto de mim, ele faz parte da minha estrutura. Não é só o presidente que tem comunicação, nós temos também. Então é uma tarefa difícil e, de certa maneira, não existe interesse em discutir isso, porque é como se você perdesse poder, é como se perdesse capacidade, é como se perdesse as possibilidades de comunicação, porque vai voltar para o presidente e, novamente, eu não vou ter acesso à comunicação (Entrevistado 7).

Para evitar essa impressão e evitar o descontentamento dos outros setores, o Entrevistado 7 defende um balanceamento, uma vez que esses departamentos, áreas e diretorias também precisam da comunicação, são líderes e porta-vozes e geram fatos de impacto para a empresa. "Então, eles têm direito à comunicação. E, quando a comunicação é centralizada, ela tem que entender isso".

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos documentos institucionais da época imediatamente anterior à reestruturação e algumas falas nas entrevistas mostram que havia uma conjuntura muito particular no Brasil, com acontecimentos políticos de grande envergadura e a aprovação de legislações que impactariam significativamente a Embrapa, enquanto Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT)²⁹ e empresa estatal dependente do Tesouro Nacional. O governo federal exerceu forte pressão sobre as estatais em busca de medidas para redução de custos e aumento da eficiência.

No caso da Embrapa, a essa pressão somou-se uma série de fatores internos, como a necessidade de modernização da gestão da empresa para adaptação a um ambiente mais complexo e competitivo, identificada pela Diretoria-Executiva, e a intenção legítima de fortalecer os três pilares da empresa (P&D, inovação e gestão).

No entanto, no caso da comunicação, as mudanças levadas a cabo em 2018 não tiveram êxito – ou, conforme a opinião do Entrevistado 10, não houve tempo para o seu amadurecimento, uma vez que a área foi reunificada em 2022.

As dificuldades, como seria de se esperar, não estão manifestas nos documentos institucionais. No entanto, a maior parte dos entrevistados e os documentos de consulta aos profissionais de comunicação das unidades descentralizadas indicam que o modelo distribuído da comunicação na sede trouxe mais prejuízos do que vantagens para a atuação da área. Entre eles, destacam-se os conflitos de coordenação entre as quatro áreas, a confusão tanto para as unidades descentralizadas quanto para os *stakeholders* (dificuldade dos públicos externos em saber com quem falar na empresa), a perda de unicidade no discurso organizacional, a ausência de planejamento corporativo, a sobreposição de ações e a competição entre as áreas de comunicação.

Se a estrutura fragmentada no geral não funcionou bem para a Embrapa, isso não elimina a possibilidade de ter havido benefícios. Fonseca Júnior (2007) explica que o princípio dialógico de Morin indica a possibilidade de convivência de opostos dentro da mesma unidade.

²⁹ Conceito previsto no Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Isto significa, no caso da comunicação organizacional, não a eliminação do conflito entre as práticas profissionais, mas a sinalização para a necessidade de contemplá-lo como um problema inerente à própria área, que deve ser constantemente monitorado e, se possível, transformado, em benefício não apenas do avanço do conhecimento, mas também do bem-estar da sociedade (Fonseca Júnior, 2007, p. 184).

O ponto positivo que foi unânime entre todos os entrevistados, a proximidade maior com os processos das áreas-fim da empresa, relaciona-se com a primeira alternativa apontada por Curvello (2010) para superar a visão meramente instrumental das assessorias de comunicação.

Essa postura implica capacitar os assessores de comunicação em gestão e administração. Não para adestrá-los nos repertórios mutantes do *administrês*, mas para dotá-los de visão estratégica, de médio e longo prazos. Só assim será possível pleitear assento nas mesas dos centros decisórios em condições de propor caminhos e alternativas. Quando os assessores libertarem-se da ditadura dos *media*, os que criaram e os com que se relacionam, poderão pensar, não mais só na forma, mas, sobretudo, no conteúdo. Poderão fincar as bases para obter a confiança organizacional (Curvello, 2010, p. 110-111).

A imersão nos processos das áreas-fim permitiu aos profissionais de comunicação da sede compreender melhor as necessidades específicas de cada um deles. Isso contribuiu para o avanço de algumas subáreas da comunicação da Embrapa, com destaque para a comunicação mercadológica.

No entanto, os benefícios da especialização alcançada com o vínculo às quatro secretarias não foram suficientes para suplantar as vantagens do “velho” modelo da comunicação integrada. É possível se capacitar em outras áreas da organização, “mergulhar” em seus processos e fincar as bases para obter a confiança dos demais setores, sem necessariamente se dissolver e desaparecer enquanto estrutura integrada.

Uma “lição” desse período de fragmentação, apontada por alguns dos entrevistados, é a de sempre educar e sensibilizar o restante da organização para a importância da comunicação, mostrando o tempo todo o que a área faz. Esse é outro caminho indicado por Curvello (2010, p. 111), denominado de descentralização de autoridade e de responsabilidade, em busca de um caráter mais estratégico para a comunicação organizacional.

Essa descentralização implica capacitar todos os segmentos organizacionais para lidar com os assuntos da comunicação. Não se trata, aqui, de ensiná-los a redigir *releases*, organizar coletivas, editar veículos, mas de sensibilizá-los para a

importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos. Prepará-los para compreender conceitos e aspectos de comunicação que hoje sequer são lembrados e referenciados (Curvello, 2010, p. 111).

Entre os conceitos e aspectos da comunicação que é preciso sempre lembrar e apresentar aos gestores da organização está o da comunicação organizacional integrada. Nesse sentido, a experiência da Embrapa demonstrou a atualidade e a centralidade da integração para o sucesso da atuação dos profissionais de comunicação.

O estudo desse caso também deixou clara a importância da tradição em comunicação da empresa, cujos sólidos fundamentos e profissionais experientes e comprometidos contribuíram para que a área continuasse a desempenhar bem suas atividades, apesar da divisão e das confusões que ela provocou tanto entre o público interno quanto entre os *stakeholders*.

Os quatro anos de divisão podem servir ainda como um alerta de que apenas reunir os profissionais de comunicação sob uma única estrutura não é suficiente. Alguns entrevistados relataram que, nos anos anteriores a 2018, havia queixas de outros setores quanto ao atendimento da Secom, e também um desconhecimento ou incompreensão das atribuições da comunicação. Por isso, além de sempre falar e educar sobre as atividades da área, se faz necessário cuidar da gestão da comunicação integrada.

É preciso, ainda, desenvolver uma nova forma de ver e viabilizar a comunicação integrada. Não mais apenas com estruturas comuns e sob a mesma coordenação, abrigando tão somente profissionais de comunicação que atuam em processos cada vez mais entrópicos, mas também por meio de políticas, diretrizes, responsabilidades, por meio da descentralização de funções e atividades, por meio da educação para a comunicação. É assim assumindo seu papel de educador, que o assessor de comunicação e de relacionamento com a mídia estará consolidando o espaço de comunicação como um campo verdadeiramente estratégico (Curvello, 2010, p. 112).

Antes da estrutura, é preciso definir a estratégia e mudar os modelos mentais dos profissionais de comunicação, que se encontram afastados do negócio da organização (Curvello, 2010). Novamente, os quatro anos da comunicação distribuída pela sede da Embrapa, em uma espécie de estrutura matricial, provisória e multidisciplinar, permitiram aos profissionais da empresa uma aproximação inédita da atividade-fim da empresa, a pesquisa agropecuária e suas diversas áreas técnicas.

Outro aspecto manifestado pela maioria dos entrevistados foi o de que houve pouca ou nenhuma participação dos profissionais de comunicação da sede na tomada de decisão

que resultou na extinção da Secom e na distribuição de seus empregados pelas quatro secretarias recém-criadas. Boa parte dos participantes relatou episódios de surpresa e apreensão dos comunicadores com o anúncio das mudanças, além de falta de um debate prévio incluindo as equipes da antiga secretaria. Essa postura por parte da alta gestão da empresa causou sofrimento, adoecimento, indignação e apatia entre os profissionais, alijados do processo decisório.

Essa percepção coaduna-se ao fato de não ter havido participação formal da área de comunicação em nenhuma das duas forças-tarefas formadas para pensar e executar as mudanças de 2018. Tal procedimento indica a desconsideração dos saberes acumulados pelos profissionais que compunham a Secom - a maior parte deles com décadas de casa e alguns deles com formação acadêmica em nível de mestrado e doutorado. De acordo com Amorim (2022), as práticas gerenciais no serviço público devem incluir o outro, indo além da retórica e estimulando a participação, sobretudo, em um ambiente de assimetria nas relações de poder.

As organizações públicas devem reconhecer o relevante saber tácito que reside nos seus trabalhadores, independentemente do núcleo em que estão alocados, integrando-os ao processo decisório, para que sejam também responsáveis pelos resultados destas decisões, e não apenas sofram com os seus impactos (Amorim, 2022, p. 81).

Dessa forma, as mudanças nas organizações devem ser planejadas com mais cuidado, pensando não apenas no novo organograma, mas também na forma de trabalhar e na relação com os públicos de interesse. E, sobretudo, os profissionais de cada setor devem ser ouvidos, e devem ser levados em conta os saberes acumulados de cada área, seja o conhecimento tácito, seja o conhecimento científico.

O retorno à estrutura integrada, em 2022, ocorreu em razão do reconhecimento dos prejuízos da fragmentação por parte da Diretoria-Executiva. Mesmo com a atuação de um grupo de profissionais de comunicação da sede pela reunificação desde a extinção da Secom, com a produção de diversos documentos e consultas que mostravam as desvantagens da nova estrutura, a situação foi revertida apenas quando a alta gestão foi convencida. Como observado por um dos entrevistados, essa dinâmica reforça o que prevê a literatura a respeito da importância do apoio da alta administração às iniciativas da área de comunicação.

É importante também considerar o que aconteceria caso a reunificação não tivesse acontecido. Alguns entrevistados apontaram que as rotinas de comunicação na sede só não foram mais prejudicadas porque os profissionais já se conheciam há muito tempo, tendo trabalhado juntos por décadas. O que ocorreria com o passar do tempo, quando chegassem novos profissionais sem essa vivência, trabalhando em equipes totalmente separadas e sem coordenação entre elas? Quais seriam as consequências a longo prazo da falta de planejamento estratégico corporativo em comunicação válido para toda a empresa? Como ficariam os profissionais dos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) nas unidades descentralizadas, sem um respaldo unificado da sede e sujeitos às pressões das chefias locais? Não é difícil inferir que não só a comunicação da Embrapa perderia enormemente com isso, mas toda a organização.

Com esta pesquisa buscamos, para além de esmiuçar um caso específico, contribuir para as investigações no campo da comunicação organizacional, sobretudo, aquelas que fazem referência ao conceito/filosofia da comunicação organizacional integrada. Este trabalho pretende também servir como um registro público e com detalhes, subsidiado por documentos e depoimentos, da experiência levada a cabo na sede da Embrapa no período de 2018 a 2022.

Esperamos que esta dissertação incentive e inspire outros pesquisadores a investigar como se estruturam as equipes de comunicação nas organizações que não têm a área como atividade-fim.

Diante de uma realidade crescentemente complexa e fluida, na qual a atuação em rede é uma tendência irreversível, será mesmo que a comunicação deve se situar em uma “caixinha” isolada dos demais setores da organização? Existe outra forma de estruturação que não seja a tradicional, funcional-burocrática, nem aquela testada pela Embrapa de 2018 a 2022, na qual os “minidepartamentos” atuaram de maneira estanque e competindo entre si? Como fortalecer a área e modernizar os processos sem perder os princípios básicos da comunicação organizacional integrada? É um questionamento pertinente e que deve seguir em investigação.

Cabe ainda frisar que esta dissertação é um estudo de caso restrito a uma única organização. Para uma melhor compreensão do amplo universo da comunicação organizacional no Brasil, é necessário explorar em outros trabalhos como se dá a estruturação da área nas empresas e demais instituições, buscar saber se ainda predomina a

estrutura funcional-burocrática, ou se modelos mais atuais, como o matricial e o em rede, têm sido instituídos ou ao menos experimentados.

REFERÊNCIAS.

ABERJE. **Tendências da comunicação organizacional**. 2024. Disponível em: www.aberje.com.br/pesquisas. Acesso em: 10 jan. 2025.

ALENCAR, Terezinha Gislene. Possibilidades do paradigma da complexidade na Comunicação Organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L; PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. **Compreendendo um campo de conhecimento**: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros. Curitiba: CRV, 2015.

ALMANSA, Ana. **Assessorias de comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 129, n. 36, p. 637-651, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>. Acesso em: 20 nov. 2023.

AMORIM, Caio Gonçalves. **Departamentalização e assimetria de poder nas organizações públicas**. 2022. 104 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

ARAÚJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1.

AZEVEDO, Vanessa; CARVALHO, Margarida; FERNANDES-COSTA, Flávia; MESQUISTA, Soraia; SOARES, Joana; TEIXEIRA, Filipa; MAIA, Angela. Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. **Revista de Enfermagem Referência**, Coimbra, n. 14, p. 159-168, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.12707/RIV17018>. Acesso em: 19 ago. 2024.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação total, excelente, integrada: A (re)afirmação do óbvio. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos** [...] Salvador: Intercom. p. 1-13. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/congresso2002_anais/2002_NP5BALDISSERA.pdf. Acesso em: 12 jan. 2024.

BASTOS, Aline; DINIZ, Fernanda. Agência Embrapa de Notícias é a mais admirada por jornalistas do Agro. **Portal Embrapa**, 14 ago. 2024. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/91643394/agencia-embrapa-de-noticias-e-a-mais-admirada-por-jornalistas-do-agro?p_auth=3NUkWvYE. Acesso em: 20 nov. 2024.

BLATTER, Joachim K. Case study. *In*: GIVEN, Lisa M. (org.). **The Sage encyclopedia of qualitative research methods**. Sage Publications, 2008. p. 68-71.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: *marketing* da ilusão. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 168-184.

BRASIL. **Lei Nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972**. Autoriza o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1972.

BRASIL; Ministério do Planejamento. **Panorama das estatais**, 2023. Página inicial. Disponível em: www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br. Acesso em: 13 maio 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 09 set. 2024.

BROCKHAUS, Jana; ZERFASS, Ansgar. Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 27, n. 1, p. 53-70, 2022. Disponível em: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-02-2021-0021/full/html. Acesso em: 14 nov. 2023.

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

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137 . Acesso em: 29 out. 2022.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial e pesquisa agropecuária. In: DUARTE, Jorge; RIBEIRO, Rosa Maria (ed.). **Comunicação em ciência e tecnologia**: estudos da Embrapa. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. Barueri: Manole, 2014.

BUENO, Wilson da Costa. A política de comunicação como instrumento estratégico de gestão para o parlamento brasileiro. **E-Legis – Revista Eletrônica do Programa de Pós-**

Graduação da Câmara dos Deputados, Brasília, v. 14, n. 36, p. 95–109, 2021.
Disponível em: <https://doi.org/10.51206/elegis.v14i36.700>. Acesso em: 24 jan. 2025.

CABRAL, José Irineu. **Sol da manhã**: memória da Embrapa. Brasília: Unesco, 2005.

CABRAL, José Irineu; SCHRADER, Otto Lyra. **Sugestões para a formulação de um sistema nacional de pesquisa agropecuária**. Brasília: Ministério da Agricultura, 1972.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na Embrapa**: o enfoque da psicodinâmica. 2007. 168 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

CAMPOS, Verônica; PRESSLER, Neusa. Gerenciamento da imagem: a influência da comunicação integrada para agregar valor econômico à marca. **Revista Movendo Ideias**, v. 20, n. 2, p. 38-44, 2018. Disponível em: <https://revistas.unama.br/Movendo-Ideias/article/view/928>. Acesso em: 13 out. 2023.

CÉSAR, Rose Lane; MONARO, Daniel Luis Garrido. **Gerenciamento da integração em projeto de comunicação empresarial, em estrutura organizacional descentralizada no qual equipes estão em diferentes níveis hierárquicos**: estudo de caso. 2021. 29 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2021.

CÉZAR, Adriane G. A. do Nascimento; RIBEIRO, Eva Márcia A. Ostrosky; LIMA, Gabriela da R. Nogueira. A importância da comunicação integrada para o exercício da comunicação pública: análise da comunicação do Ministério Público do Estado de Goiás. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 14., 2020, Bauru. **Anais [...]** Bauru, 2020. Disponível em: https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/HA0HDTy1oL_ArtigoABRAPCORPPDF.pdf. Acesso em: 16 nov. 2023.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CORNELISSEN, Joep; BEKKUM, Tibor van; RULER, Betteke van. Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 2, p. 114-133, 2006. DOI: [10.1057/palgrave.crr.1550015](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550015). Disponível em: www.researchgate.net/publication/233667344_Corporate_Communications_A_Practice-based_Theoretical_Conceptualization. Acesso em: 14 out. 2023.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação organizacional. *In*: MARCONDES FILHO, Ciro. **Dicionário da Comunicação**. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Paulus, 2009. p. 105-106.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 96-114.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1.ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIAS, Ernandes Gonçalves; MISHIMA, Silvana Martins. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 402-411, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/sustinere.2023.71828>. Acesso em: 13 out. 2024.

DUARTE, Jorge. **A atuação do jornalista na comunicação empresarial**: o caso Embrapa. 1996. 103 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Centro de Pós-Graduação, Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, 1996.

DUARTE, Jorge. Inserção, papel e atuação: jornalistas na Embrapa. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio Teixeira de (org.). **Comunicação para ciência, ciência para comunicação**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. p. 231-273.

DUARTE, Jorge. Embrapa muda gestão corporativa. **Portal Embrapa**, 31 maio 2018a. Disponível em: www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31712429/embrapa-muda-gestao-corporativa?p_auth=HgUussyO. Acesso em: 13 maio 2023.

DUARTE, Jorge. **Prosa com Eliseu**: entrevista a Jorge Duarte. Brasília: Embrapa, 2018b.

DUARTE, Jorge. Estratégia em Comunicação. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

DUARTE, Jorge. Prefácio. In: PIMENTEL, Isabela Duarte. **"Ouvi dizer"**: comunicação integrada como antídoto para boatos organizacionais. Curitiba: Appris, 2022.

DUARTE, Jorge; DIAS, Heloiza; TIMM, Carla. Embrapa e o fator comunicação. In: SOARES, Ana Cláudia Theme da Silveira; TEIXEIRA, Eneida Leão (org.). **UERJ com RJ 2023 - Ciência, tecnologia e inovação**: propostas para o Rio de Janeiro pós-pandemia. Rio de Janeiro: Comuns Editorial, 2023.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias da. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 10-25, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138923>. Acesso em: 28 out. 2023.

DUARTE, Jorge; HERINGER, Leandro; LIMA, Danilo Strano de; FREITAS, Fábio Neves de; BRITO, João Paulo da Silva G.; JESUS, Lucas Figueredo de; SCHNEIDER, Luisa Lacerda C.; GONÇALVES, Patrícia Drummond; PAULENAS, Paula Panariello; NUNES, Paulo Guilherme Vieira. Desafios na gestão da comunicação em Assembleias Legislativas. In: BUENO, Wilson da Costa (org.). **O jornalismo na comunicação organizacional**: temas emergentes. São Paulo: JORCOM/Contexto Comunicação e Pesquisa, 2023.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de caso**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>. Acesso em: 08 jul. 2024.

EMBRAPA. **Pesquisa agropecuária e qualidade de vida: a história da Embrapa**. Brasília: Embrapa, 2002a.

EMBRAPA. **Política de comunicação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília: Embrapa, 2002b.

EMBRAPA. **Gestão da Embrapa**: janeiro de 2016 - outubro de 2018. 2018a. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/184309/1/Relatorio-Gestao-Embrapa-2016-2018.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024.

EMBRAPA. **Manual de governança de processos – Versão 1.0**. 2018b. Documento interno da empresa, disponível nos repositórios internos. Acesso em: 30 jun. 2023.

EMBRAPA. **Proposta de reorganização do processo de comunicação da Embrapa**: nota técnica. 2018c. Documento interno da empresa, disponível nos repositórios internos. Acesso em: 30 abr. 2024.

EMBRAPA. **Sobre a comunicação na Embrapa**. 2018d. Documento interno da empresa, disponível nos repositórios internos. Acesso em: 30 abr. 2024.

EMBRAPA. **Retrato da comunicação na Embrapa em 2019**: nota técnica. 2019. Documento interno da empresa, disponível nos repositórios internos. Acesso em: 30 abr. 2024.

EMBRAPA. **Embrapa em números**. 2022a. Disponível em: <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acesso em: 08 out. 2022a.

EMBRAPA. **Política de comunicação da Embrapa**. Brasília: Embrapa, 2022b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documentos-institucionais>. Acesso em: 07 nov. 2023.

EMBRAPA. **Brasil em 50 alimentos**. Brasília: Embrapa, 2023a.

EMBRAPA. **Linha do tempo Embrapa 50 anos**. 2023b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/50-anos/linha-do-tempo>. Acesso em: 25 out. 2023.

EMBRAPA. **Plano Diretor da Embrapa: 2024-2030**. 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/plano-diretor>. Acesso em: 08 out. 2024.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. 2007. 204 p. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. A comunicação organizacional para além do *management*: em busca de uma proposta epistemológica. **Comunicologia**, Brasília, v. 8, n. 1, p. 169-189, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138923>. Acesso em: 01 nov. 2023.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da *et al.* A comunicação na Embrapa: do difusionismo à comunicação como inteligência organizacional. **Prisma.com**, Porto, v. 8, p. 77-92, 2009. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/2062>. Acesso em: 08 out. 2022.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/Ebooks//Pdf/978-85-397-0803-1.pdf>. Acesso em: 25 out 2023.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GALERANI, Gilceana; BASTOS, Aline. Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa. **Organicom**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 158-169, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139201>. Acesso em: 29 out. 2022.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUNIG, James (org.). **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa. The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 3, p. 141-162, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/135272698345816>. Acesso em: 15 out. 2023.

GRUNIG, Larissa; GRUNIG, James; DOZIER, David. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, Boa Vista, v. 2, p. 1-

20, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>. Acesso em: 19 ago. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 120-139, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138874>. Acesso em: 29 out. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LEMOS, Else. Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 15., 2020, Medellín (virtual). **Anais eletrônicos** [...] Medellín: Alaic, 2020. p. 382-393. Disponível em: <https://alaic.org/pt/congresos/congreso-alaic-2020/>. Acesso em: 8 jan. 2024.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; VIEIRA, Ricardo Sérgio G.; GAIÃO, Brunno Fernandes da S.; SOUZA, Ildemberg Leite de S. O que podemos aprender com o estudo de casos em Administração? Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 1, n. 1, p. 45-59, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.17800/aos.v1i1.19>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LOPES, Mariana Araújo Rodrigues Chapouto; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação integrada: estudo descritivo das suas aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 73., 2021, Juiz de Fora. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: SBPC/UFJF, 2021. Disponível em: <http://livro.sbpcnet.org.br/73ra/trabalhos/listatodos.php#C>. Acesso em: 12 out. 2022.

LOPES, Maurício Antônio *et al.* **Revisão da estrutura organizacional da Embrapa: proposta para análise do Conselho de Administração – Consad**. 2017. Documento interno disponível na intranet da Embrapa. Acesso em: 26 abr. 2024.

MARCONI, Lourenço Cavanelas. Estruturação de assessoria de comunicação para empresa Fundação Altivo S.A.. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 6., 2012, São Luís. **Anais** [...] São Luís, 2012. Disponível em: https://abrapcorp2.org.br/anais2012/trabalhos/MT/MT13.lourenco_cavanelas_marconi.doc. Acesso em: 16 nov. 2023.

MARQUES, Ângela Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da comunicação organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Intercom, 2015. p. 1-15. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

MORAES, Maria Cândida; TORRE, Saturnino de la. Pesquisando a partir do pensamento complexo - elementos para uma metodologia de desenvolvimento ecossistêmico. **Educação**, Porto Alegre, n. 1 (58), p. 145-172, 2006. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/440>. Acesso em: 19 set. 2023.

MORIHAMA, Nicole. **Os jornalistas, os relações públicas e o trabalho na comunicação integrada**: tensões, disputas e (re)definições de identidades. 2019. 146 p. Dissertação (Mestrado em Jornalismo) – FIAM-FAAM Centro Universitário, São Paulo, 2019.

MELO, André Wolmer de. Assessoria de comunicação em órgãos públicos: funções e estrutura - uma análise do Ministério Público do Trabalho. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 41., 2018, Joinville. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Intercom, 2018. p. 1-15. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0946-1.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2023.

MOSS, Danny; LIKELY, Fraser; SRIRAMESH, Krishnamurty; FERRARI, Maria Aparecida. Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. **Public Relations Review**, v. 43, n. 1, p. 80-90, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019>. Acesso em: 14 nov. 2023.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NORI, Walter; VALENTE, Célia. **Portas abertas**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Estrutura e funções da comunicação nas organizações: articulação entre conceito e operacionalidade. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Abrapcorp, 2007. p. 1-14. Disponível em: https://abrapcorp2.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf. Acesso em: 20 nov. 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.

OLIVEIRA, Ricardo Borges. **Comunicação organizacional integrada na Universidade de Brasília:** um estudo de caso. 2015. 183 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

SCHREIBER, Dusan; BOHNENBERGER, Maria Cristina. A Racionalidade Limitada e a Percepção Seletiva no Processo Decisório na Área de P&D. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 58-70, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i2.439>. Acesso em: 20 out. 2024.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão de processos:** uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STAKE, Robert E. **A arte da investigação com estudos de caso.** 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TIMM, Carla. **Uma análise sobre a política de comunicação da Embrapa aplicada à transferência de tecnologia para a agricultura familiar.** 2015. 135 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações:** empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

VILARDO, Andrea Fernanda Lyvio. **Relacionamento organizacional:** reflexões a partir das práticas de instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. 2021. 176p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBUDIO, Sandra Terezinha. **Comunicação integrada na Embrapa:** um estudo acerca de sua implantação. 2012. 81 p. Monografia (Especialização em Gestão da Comunicação nas Organizações) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

ZERFASS, Ansgar; LINK, Jeanne. Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. **Journal of Communication Management**, Earlycite, 2023. Disponível em: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-02-2023-0027/full/html. Acesso em: 14 nov. 2023.

APÊNDICE A

Roteiro para as entrevistas semiestruturadas

1. O que você recorda da época em que se planejava a reestruturação da sede da Embrapa, desde o início das discussões, em 2017, até a implantação das mudanças, em 2018?
2. Você se lembra como e por que surgiu a proposta de extinguir a Secretaria de Comunicação (Secom)?
3. Na sua opinião, por que a empresa optou por tantas alterações em sua estrutura?
4. Na composição da primeira força-tarefa que planejou a reestruturação de 2018, e que começou os trabalhos em 2017, não havia nenhum membro da Secom. Qual foi o espaço da área de comunicação nas discussões que decidiram as mudanças?
5. Na sua avaliação, como essa experiência de fragmentação da Secom influenciou a comunicação da empresa no âmbito externo?
6. Os profissionais da extinta Secom foram alocados em quatro secretarias, vinculadas às Diretorias-Executivas. Na sua visão, isso afetou a unicidade do discurso organizacional?
7. E no âmbito interno, quais foram as consequências?
8. Como o trabalho cotidiano da comunicação na Sede foi afetado pela fragmentação da área?
9. Quais foram os pontos positivos dessa nova estrutura? Existe algum processo da área que se beneficiou?
10. Quais foram as desvantagens?
11. A apresentação ao Conselho de Administração da Embrapa (Consad) da proposta de reestruturação dizia: "o grande objetivo dessa mudança é ordenar e alinhar os esforços de comunicação e construção de relacionamentos da Empresa com a sua visão e suas escolhas estratégicas". Você considera que esse objetivo foi alcançado?
12. A Embrapa aprovou em 1995 sua primeira Política de Comunicação. Este documento-chave orientou um amplo programa de comunicação da empresa com seus públicos, que resultou na incorporação da comunicação na gestão como um todo e na excelente imagem da instituição mantida até hoje. Na sua opinião, como essa tradição de

planejamento em comunicação se relaciona com essa experiência de fragmentação da área em 2018?

13. Quatro anos depois das alterações de 2018, a sede passou por nova reestruturação, desta vez por meio do projeto Transforma Embrapa. Uma das decisões foi a reunificação da área de comunicação em uma nova estrutura de superintendência. O que você acha que motivou essa mudança?

14. Gostaria de acrescentar algo que considera relevante e que não foi perguntado?