

# Gestão fragmentada: a experiência de divisão da estrutura de comunicação da Embrapa<sup>1</sup>

*Fragmented management: the experience of dividing Embrapa's communication structure*

Larissa Morais<sup>2i</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3056-7374>

João José Azevedo Curvello<sup>ii3</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0287-1750>

Recebido em: 28/01/2025. Aprovado em: 23/05/2025.

## Resumo

O artigo investiga como a fragmentação da Secretaria de Comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em quatro “miniáreas”, processo que ocorreu de 2018 a 2022, atingiu a gestão de comunicação. Como metodologia, foi realizado um estudo de caso, subsidiado por entrevistas semiestruturadas. A análise temática mostrou que, para uma organização como a Embrapa, a comunicação integrada e vinculada à presidência continua sendo mais adequada, como preconiza a literatura.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; Embrapa; comunicação integrada.

## Abstract

The article investigates how the split of the communication department of the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa) into four "mini-areas", that occurred from 2018 to 2022, affected communication management. As a methodology, a case study was carried out, supported by semi-structured interviews. The thematic analysis showed that, for an organization like Embrapa, integrated communication linked to the presidency continues to be more appropriate, as recommended in the literature.

**Keywords:** organizational communication; Embrapa; integrated communication.

## 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, no Brasil e 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.

<sup>1</sup> Este artigo é proveniente de uma dissertação defendida na Universidade de Brasília (UnB).

<sup>2</sup> Universidade de Brasília- Brasília/DF – Brasil. E-mail: [larissa.morais@embrapa.br](mailto:larissa.morais@embrapa.br)

<sup>3</sup> Universidade de Brasília- Brasília/DF – Brasil. E-mail: [joaocurvello@unb.br](mailto:joaocurvello@unb.br)



A imagem positiva da Embrapa, em razão da importante contribuição para a revolução da agropecuária nacional, consolidou-se quando a comunicação organizacional se expandiu e se consolidou na empresa, tornando-a conhecida do público urbano. A instituição fixou-se no imaginário dos brasileiros como um exemplo de órgão público relevante. “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).

O êxito da comunicação da empresa decorre de um processo em que a área assumiu posição estratégica na gestão, deixando de apenas divulgar as tecnologias geradas, e no qual foram contratados profissionais para todas as unidades. Para isso foi determinante a criação da Política de Comunicação da Embrapa, publicada em 1996, com normas e orientações e fundamentada nos conceitos de comunicação integrada e planejada (Bueno, 2003; Kunsch, 2003; Torquato, 2015).

A política deu coesão e um discurso unificado à área. Criou também uma cultura interna de comunicação, tornando-a um compromisso de todos os empregados, dos pesquisadores aos técnicos rurais. "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, composto por núcleos de comunicação nos 43 centros de pesquisa e alinhado aos três pilares da empresa: pesquisa e desenvolvimento, negócios e transferência de tecnologia e desenvolvimento institucional.

Pioneira no setor público ao criar uma política sistemática de comunicação (Bueno, 2021), a Embrapa também inovou ao fragmentar esse departamento central. Implementada a partir de fevereiro de 2018, uma 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 organograma das unidades centrais. “As mudanças na estrutura organizacional da sede da empresa, ocorridas em 2018, mexeram substancialmente com a estrutura da área de Comunicação Social” (César e Monaro, 2021, p. 9).

Planejada por uma força-tarefa criada pela Diretoria-Executiva, a mudança teve como objetivo, na definição oficial (Embrapa, 2018, p. 107), "dotar a empresa de um



modelo mais contemporâneo de comunicação, como recurso transversal, essencial a múltiplas funções estratégicas da organização". Um dos eixos foi a gestão orientada por processos, uma tendência na administração das empresas. Como a comunicação é área-meio na instituição, foi criada uma área com comunicadores para cada macroprocesso da Embrapa, resultando em quatro "minisecretarias".

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

O objetivo geral deste trabalho foi o de compreender como a experiência de fragmentação da Secretaria de Comunicação influenciou a comunicação dessa empresa que é referência na área. A pesquisa justifica-se pela atipicidade do que ocorreu na Embrapa, 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 sobre a eficiência da comunicação no período de fragmentação, e analisar se a unicidade do discurso organizacional da Embrapa foi preservada.

Para isso, foi realizada pesquisa com abordagem qualitativa, mais especificamente um estudo de caso, para o qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

Em fevereiro de 2018, aconteceu uma ampla reestruturação na Embrapa, a "maior mudança administrativa da história da Empresa" (Duarte, 2018), que modificou a estrutura das unidades centrais – nomenclatura interna para unidades administrativas –, situadas na sede.

No cenário descrito, a equipe da extinta Secom foi espalhada 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.

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. As mudanças ocorreram apenas na sede.

Hierarquicamente, as chefias de cada uma das quatro áreas de comunicação (gerentes e supervisores) situavam-se dois ou três níveis abaixo da alta gestão (Diretoria-Executiva – Secretaria – Gerência – Supervisão). Dessa forma, as áreas de comunicação não ocuparam o mesmo nível, o que acrescentou dificuldades às tentativas de atuar conjuntamente.

## 2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores-chave no processo de fragmentação da Secom. 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, dos líderes das quatro áreas de comunicação de 2018 a 2022 e do primeiro gestor da Superintendência de Comunicação (Sucom), criada em 2022.

A opção pela entrevista semiestruturada deve-se à importância de abrir espaço para a expressão dos entrevistados, fundamental para captar as percepções e como se organizam os pensamentos, além de permitir investigar como a experiência afetou esses profissionais.

O universo de entrevistados abrangeu 11 empregados da Embrapa, sendo oito da área de comunicação e três vinculados à alta gestão. Todos aceitaram o convite. As entrevistas foram realizadas em junho e julho de 2024.

A técnica analítica utilizada foi a análise temática, um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) repetidos de significado dentro do conjunto de dados (Braun e Clarke, 2006). Para cada entrevistado foi atribuído um código de E1 a E11, de forma a suprimir a identidade dos participantes.

Os fragmentos das entrevistas foram organizados em 12 temas, definidos com base no roteiro de perguntas. Este artigo concentra-se na influência da nova estrutura na comunicação externa e nas rotinas de comunicação internas, de acordo com o modelo



sistêmico de Torquato (1986), e nos pontos positivos e negativos da divisão. 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.

### 3 Influência da nova estrutura na comunicação externa

A pesquisadora indagou aos participantes se 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 tornou-se mais difícil no período de fragmentação, de 2018 a 2022, especialmente no princípio, uma vez que a sede passou a ter diversas áreas de comunicação independentes.

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 que não conversavam entre si. É difícil de entender para quem está fora”.

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.

Quando eles faziam contato de forma certa, o público interno que estava nessa área tinha dúvidas se era ele que ia conversar, e muitas vezes medo de estar passando por cima de alguém, falando coisas que não eram da área dele. Em vez de esclarecer, que é uma função da comunicação, isso criava confusão (Entrevistado 5).

Segundo o Entrevistado 6, as “várias portas de entrada” enfraqueceram a relação com os parceiros, inclusive, os de longa data. “Quando era preciso falar de um evento, as pessoas não sabiam a quem se dirigir. Muitas coisas caíam na área errada, havia sobreposição”.

Esse participante ressaltou que não houve pesquisa externa para saber como a empresa estava sendo vista naquele momento, mas relatou que a impressão, em razão dos comentários que chegavam de fora, era de uma “desorganização interna, em termos de comunicação”.

Também com base nos relatos de parceiros, o Entrevistado 11 classificou a nova estrutura como "danosa". No relacionamento com os jornalistas, que ficaram "perdidos", e porque não havia uma estratégia comum para a imprensa. E também com parceiros para o desenvolvimento de tecnologias. "Eles relataram que também não sabiam a quem se reportar".

O Entrevistado 9 afirmou que os parceiros, incluindo os meios de comunicação, ficavam "espantados". "Eles falavam, mas a Embrapa dividiu a comunicação?".

No entanto, considerar que a nova configuração era difícil de explicar não significa opinar que ela tenha prejudicado as relações externas. 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 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".

Da mesma forma, o Entrevistado 7 observou que a imprensa relatou dificuldades em falar com a Embrapa, "mas não era algo que chegasse a comprometer". "Acho que lá fora se percebeu meio fragmentado, mas não tenho certeza se ficou tão visível".

De fato, dois participantes ponderaram que a solidez dos processos e a dedicação profissional podem ter contribuído para que a comunicação externa não tenha sido tão afetada. Para o Entrevistado 10, "a empresa não perdeu muito", entre outras razões, porque tem profissionais muito comprometidos. O Entrevistado 4 ressaltou a firmeza dos processos:

Dependeu muito da competência das pessoas e do apoio das chefias. Não deixamos a peteca cair. Os produtos já eram tão sólidos, a agência, a relação com a imprensa, que ninguém fora ficou sabendo. Internamente foi uma zona (Entrevistado 4).

Ainda sobre a comunicação externa, foi perguntado se a divisão dos profissionais em quatro secretarias afetou a unicidade do discurso organizacional. Cinco participantes responderam que sim. Para o Entrevistado 5, isso ocorreu em razão dos vários interlocutores:

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 havia vários interlocutores, que seriam vários profissionais de comunicação, com vários gestores e objetivos diferentes e amparados pelos documentos da empresa (Entrevistado 5).

Para Torquato (2015, p. 67), não é possível maximizar a comunicação organizacional quando "diversos centros emanam linguagens diferenciadas". Assim, o

modelo sistêmico e sinérgico de comunicação deve buscar a preservação da unicidade do discurso organizacional.

O Entrevistado 11 enfatizou os impactos da competição entre as áreas, entre eles, a "forma fragmentada como a gente se expõe para fora". "Houve concorrência entre as áreas, dos secretários e das equipes de comunicação, e também na imprensa. Às vezes oferecia uma pauta, por exemplo, para o Zafalon<sup>4</sup>, ele estava com outro assunto passado por outra área”.

Embora tenha dito que a estrutura não influenciou tão negativamente a comunicação externa, o Entrevistado 4 afirmou que houve "prejuízo de mensagem", especialmente, entre as áreas de pesquisa e mercadológica. "Acho que havia uma certa disparidade entre discursos”.

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

Pode ter repercutido mal em função dessa visão tacaña 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 num tema que elas normalmente não sabem nada. Nunca ouvi críticas maiores (Entrevistado 10).

#### **4 Influência da nova estrutura nas rotinas de comunicação internas**

Uma observação recorrente quanto à comunicação externa foi a de que parceiros e repórteres ficaram confusos ao procurar a sede de 2018 a 2022. 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 em Brasília.

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.

Sobre a relação entre a comunicação da sede e a da empresa no restante do país, o Entrevistado 2 afirmou: “As unidades precisam saber quem trabalha em cada área para esclarecer dúvidas, só que quando você vai mudando as caixinhas, perde-se a referência”.

---

<sup>4</sup> Mauro Zafalon, jornalista da Folha de S. Paulo, responsável pela coluna Vaivém das Commodities.



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

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

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 falta de clareza sobre as prioridades e a sobreposição de papéis nas quatro unidades centrais que possuíam área de comunicação também afetaram:

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. Internamente, você tinha sobreposições de ações, de agendas, sobrecarga de trabalho para os NCOs (Entrevistado 6).

Para o Entrevistado 5, o principal impacto interno foi a falta de clareza:

Você tinha informações de várias áreas como sendo corporativas. Ficava muito difícil ter foco sobre o que é mais importante. Isso para o público interno deve ter sido difícil, principalmente para os núcleos de comunicação, 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 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 foi a ausência de respaldo nacional para a comunicação das unidades, proporcionado por uma chefia forte e unificada na sede. “Sem planejamento nacional, 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. “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:

A pessoa que trabalha lá [nas unidades descentralizadas] começou a agir mais autonomamente, sem ter o respaldo daqui, começou a ficar nas mãos da chefia local, para o bem e para o mal. Havia chefes muito bons, mas muitos sofreram. Foi uma desestruturação muito forte nas unidades (Entrevistado 3).

A falta de coordenação também foi ressaltada pelo Entrevistado 7, para quem a ausência de um plano integrado e único fez a comunicação atuar com base em competição:

Isso estimulou uma competição entre as 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. O processo induz a isso, a cada um cuidar da sua área (Entrevistado 7).

A competição prevaleceu, na visão do Entrevistado 11, apesar de tentativas de diálogo e de momentos pontuais de colaboração. “Entre os gestores das áreas, não tinha conversa, foi uma competição despropositada, muito sombreamento, não tinha uma estratégia comum”.

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

Quando se criou a estrutura, não se pensou na forma de trabalhar. Cada caixinha ficou com a sua programação. Se uma complementa a outra, como a gente ia trabalhar de forma estanque? Se a única jornalista que faz o Todos.com<sup>5</sup> entra de férias, precisa pedir a colaboração de outra secretaria, o que é difícil, porque as atribuições são outras. Foi sofrido, tudo dependia da boa vontade dos outros (Entrevistado 6).

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.

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. Acho que a comunicação seguiu o seu caminho. Talvez precisando ainda de mais tempo para que se colocasse as pessoas certas no lugar certo, fazer o que era 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.

Como o último concurso foi em 2010, a gente tem uma equipe estável que se conhece muito bem. Esse é um fator que teve impacto quando as áreas foram separadas. Se todo mundo se conhece, por mais que a gente tenha dificuldade

<sup>5</sup> Boletim semanal enviado a todos os empregados da Embrapa.



em algumas formas de relacionar, a visão de somos todos comunicação existia (Entrevistado 2).

## 5 Pontos positivos e negativos

A pesquisadora perguntou aos entrevistados se eles identificaram algum ponto positivo na estrutura resultante da divisão da Secom. Dos 11 participantes, apenas dois responderam que nenhum processo de comunicação foi beneficiado. Entre os nove que indicaram aspectos positivos, a resposta comum a todos foi a proximidade maior com os processos das áreas-fim da empresa, especialmente, pesquisa e negócios. Segundo o Entrevistado 10, a imersão nos temas-chave foi a base da reestruturação de 2018 na área de comunicação:

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 e competitivo (Entrevistado 10).

O Entrevistado 3 destacou a equipe de comunicação alocada na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) como um caso bem-sucedido. “A gente não teve ingerência externa, foi até melhor que a própria Secom. É uma coisa que precisa ser dita, porque muitas vezes se fala que foi tudo uma porcaria, e não foi”. Em reforço a essa opinião, o Entrevistado 4 apontou a SPD como a área de comunicação mais exitosa nesse período, principalmente, em razão da gestão da secretaria. “Mesmo sabendo de todos os problemas, que aquilo não era de jeito nenhum o mundo ideal, não tem como não dizer que foi uma experiência positiva”.

Segundo o Entrevistado 8, a dinâmica na área de P&D foi "maravilhosa", tanto para os profissionais de comunicação, pela imersão na pesquisa, quanto para os pesquisadores, pela facilidade em comunicar suas atividades. “O principal ganho foi a proximidade. Não que eu ache que hoje a gente não tenha isso. Mas 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 nesse relacionamento. “Esses profissionais passaram a viver o dia a dia e, com isso, os profissionais cresceram muito”.



No entanto, apesar dos benefícios dessa proximidade, o Entrevistado 5 apontou como principal ponto positivo a comprovação de que estruturas fragmentadas são prejudiciais ao desempenho da comunicação. “Verificamos na prática que aquilo não funciona e tivemos uma prova no futuro, caso algo venha a acontecer novamente nesse sentido”.

O Entrevistado 2 observou que a especialização nos assuntos da empresa permitiu aos comunicadores entender melhor suas necessidades. Essa proximidade impactou a produção da área, com destaque para o amadurecimento da comunicação digital e mercadológica.

O foco também trouxe vantagens para a assessoria de imprensa, para o Entrevistado 7. Segundo ele, o atendimento melhorou porque a equipe era reduzida e dedicada. Porém, fez a ressalva de que o foco se limitou a temas táticos.

Quando se está numa comunicação integrada, são muitas coisas para lidar. Naquele modelo, é preciso ser justo, o foco existe, só que é cada um por si. Não há uma visão integrativa, e a médio e longo prazos, até essa vantagem tende a se diluir. Porque daqui a pouco essas áreas virariam 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).

Como um complemento esperado à pergunta sobre as vantagens da divisão, 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, os esforços ficam dispersos. A comunicação passou a ser extremamente tarefaira. Os processos continuaram, mas deixamos de ter essa característica mais poderosa, articulada”.

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 da Embrapa”. 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 nocivo e perigoso, ainda mais se ela 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, "todo o resto foi extremamente danoso, tornou os processos da comunicação mais complexos e difíceis".

Na visão do Entrevistado 5, as consequências negativas foram predominantes. Entre elas, o retrabalho. “E não é só o retrabalho por não saber o que você está fazendo e fazer igual, mas por receber a mesma demanda de gestores para fazer o mesmo trabalho”.

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 e competições”.

Como exemplo das complicações para trabalhar em conjunto, o Entrevistado 4 lembrou quando as áreas se reuniram para atualizar a Política de Comunicação. "Estava uma parte lá, outra parte para cá, aí você vai juntar. Você acaba ficando também um pouco imbuído do espírito de que você é da pesquisa, o outro é de negócios. Mas somos uma só empresa".

"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”.

O Entrevistado 9 ponderou que a divisão foi uma tentativa da alta gestão de especializar a comunicação, mas, com o passar do tempo, viu-se que seria melhor reagrupar os profissionais. Ele destacou a perda no entendimento do conjunto. “Quando você tem profissionais trabalhando juntos, como é hoje na Sucom, e tem um gestor que aponta caminhos, você ganha agilidade e qualidade. Você tem a noção do fio condutor da empresa”.

Mesmo a separação física foi apontada como um prejuízo pelo Entrevistado 4. “Hoje a gente interage muito com as demais equipes. Ficar perto é muito mais inteligente”.

Outra desvantagem foi o desequilíbrio entre as hierarquias das quatro áreas. Enquanto na SGE e na Sire a comunicação sempre ocupou a posição de gerência, na SPD ela correspondia a uma supervisão. Na 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 um grande complicador, uma coisa horrível”:

De tudo que eu vi e acompanhei na sede, foi a forma mais desastrosa de se pensar uma divisão dos processos. Por exemplo, na Gerência de Comunicação Estratégica, havia um gerente e dois ou três supervisores para uma equipe de oito pessoas. A gerência que ficou na Secretaria-Geral tinha vários processos, e também tinha um gerente e alguns supervisores, mas com uma equipe gigante (Entrevistado 11).

Sobre os desafios de transpor a hierarquia, o Entrevistado 7 afirmou não haver precondições de colaboração entre as quatro áreas. Ele relatou ser difícil tratar diretamente com colegas de outras secretarias porque, muitas vezes, a resposta era de que seria necessário falar antes com o secretário, o gestor maior, e isso tornava a cooperação “quase inviável”.

Com essa dificuldade, a gente desistia de fazer algo. Quase não fui a reuniões, porque não adiantava, servia só para saber o que o outro estava fazendo. O modelo impunha um trilho para cada área, e esses trilhos não se juntavam nunca (Entrevistado 7).

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

Essas áreas de comunicação estavam subordinadas a pessoas que tinham objetivos que não eram fazer comunicação corporativa, mas a comunicação das áreas. Quando a gente tentou juntar pessoas com objetivos diferentes, não funcionou. Talvez por imaturidade da comunicação ou pela impossibilidade daquele contexto. A gente conversava mais por amizade do que em função de uma estratégia (Entrevistado 7).

A distribuição dos profissionais foi um problema indicado pelo Entrevistado 6. Segundo ele, existir uma gerência com 80 empregados e outra com menos de dez foi “um absurdo”:

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, porque a gente não tinha gente com capacidade e em quantidade suficiente em cada área. A gente tinha que ficar se superando para 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 para todos. Em algumas delas, a demanda era menor e as rotinas, não tão complexas.

Era muito mais cômodo para alguns profissionais se manterem onde estavam, mas para a comunicação era péssimo, tanto que a gente conseguiu reverter. Obviamente eles iam ser contra, mas com que discurso? Ah, porque aqui eu

trabalho focado. Ora, isso é possível numa estrutura integrada. O foco depende da gestão. Se havia algum problema na Secom, era gerencial (Entrevistado 6).

Sobre a distribuição de pessoal, o Entrevistado 11 comentou que, no período imediatamente anterior à reestruturação e nos primeiros meses da nova estrutura, houve uma intensa disputa 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”.

Três participantes citaram a ausência de planejamento corporativo integrado como um aspecto negativo. Para o Entrevistado 1, o planejamento deixou de existir de 2018 a 2022 porque imperou a lógica de “cada um por si”, o que deixou os profissionais de comunicação nas unidades “meio sem pai nem mãe”. “Não tinha essa orientação corporativa, era meio ‘se vira’”.

O Entrevistado 2 afirmou que a falta de orientação corporativa para as unidades de pesquisa foi “crítica”. “Não existia o sentar todos os gestores e fazer o planejamento. A gente fazia isso para algumas ações e, mesmo assim, com algum outro que vai tocar, a gente deixava de ter um acompanhamento pleno”.

Em teoria, o planejamento deveria ser conduzido pela Sire, a quem caberia a liderança na definição das estratégias de comunicação corporativa. Porém, para o Entrevistado 7, nunca houve a compreensão de que a Gerência de Comunicação Estratégica (GCE/Sire) aglutinaria todos. A responsabilidade da GCE de trabalhar de forma corporativa não envolvia as outras três áreas de comunicação da sede:

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

Ainda de acordo com o Entrevistado 7, um plano comum seria impossível porque as áreas estavam em níveis hierárquicos diferentes e sob o comando dos secretários, que detinham grande poder e estabeleciam metas específicas.

Por que vou gastar tempo me preocupando com o resto, quando tenho que responder a quem vai me avaliar por cumprir certas metas? É natural que haja esse desinteresse ou impossibilidade de conexão entre as áreas, porque o processo da Embrapa leva a isso. Ela cria quatro pilares, cada um deles tem que dar uma resposta, e a comunicação tem que dar suporte àquela resposta temática, e não corporativa (Entrevistado 7).

A falta de consenso, na visão do Entrevistado 2, tinha relação com um prevailecimento do pensamento de cada uma das áreas. “A gente não tinha um gestor

único, então cada um podia ter alinhamento na sua secretaria. Pensar diferente é muito saudável desde que se chegue a um consenso, o que muitas vezes não ocorreu”.

O Entrevistado 6 também ressaltou que a comunicação da sede atuou de forma isolada. Para ele, o resultado foi sobreposição, conflitos de interesse, desperdício de capacidade e falta de coordenação das unidades. Por isso, em sua opinião, não houve nenhum benefício na divisão. “Nós trabalhamos estanques. Vez ou outra, a gente se reunia. Aniversário da Embrapa, vamos fazer um projeto, alguém coordena e vamos integrar. Mas, no dia a dia, cada área trabalhava sozinha”.

De acordo com o Entrevistado 3, uma prova de que não houve coordenação foi que cada secretaria enviava demandas para os comunicadores nas unidades, muitas vezes, semelhantes ou ao mesmo tempo, "uma bagunça absurda". “Um pedia um texto, outro pedia uma foto, e o colega da unidade falava que tinha entregado uma matéria parecida para o fulano, e recebia a resposta de ‘mas essa aqui é minha e é outra coisa’”.

Referindo-se às mudanças na sede como um todo, o Entrevistado 3 indicou uma desvantagem geral. Para ele, o excesso de reestruturações prejudica o andamento do trabalho. “Processos são interrompidos e as pessoas têm que se realocar, o que atrasa a retomada dos processos e gera ônus, atrasos e readequações”.

A divisão dos profissionais também exigia tempo para conciliar os interesses das secretarias às quais eles estavam vinculados, para o Entrevistado 2. “Exigia um jogo de cintura, de relacionamento, de um cede e outro cede, da forma de falar. É um investimento de tempo para harmonizar a situação, que na outra estrutura era mais fluida”.

O Entrevistado 2 acrescentou ainda como prejuízo o fato de que as mudanças não chegaram às unidades, como estava previsto no início das discussões sobre 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 comecei a ver dificuldades porque não havia mais sinergia nas caixinhas. O espelhamento nas unidades deixou de existir (Entrevistado 2).

Questões psicológicas foram abordadas pelo Entrevistado 4, para quem, especialmente no início das mudanças, os profissionais de comunicação da sede estavam tristes, revoltados e "doídos". “Estava um verdadeiro desespero, até fisicamente. As pessoas muito chateadas, 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:

Você deixou os profissionais numa subcategoria de prestador de serviço. Nada além disso. Quer dizer, [o trabalho de alguns temas] foi em células, mas em células não se dá uma resposta unificada. 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, e que não soube de falhas em razão da nova estrutura de comunicação.

Discordo do que colocaram na época, de que isso acabaria com a comunicação. Mas também entendo que as pessoas sentiram que podia ser uma forma de desprestígio da área, mas estavam olhando só a área, e não a empresa como um todo. Entendo o sentimento do grupo, e separo essa questão. Acho que deve ter causado algum desconforto, no mínimo (Entrevistado 8).

## 6 Conclusão

Com esta pesquisa buscamos, para além de esmiuçar um caso específico, contribuir para as investigações no campo da comunicação organizacional, sobretudo, as que fazem referência ao conceito/filosofia da comunicação organizacional integrada.

As entrevistas mostram que a falta de uma coordenação central tende a gerar competição entre áreas, retrabalho, perda de visão estratégica, confusão entre os públicos de interesse e enfraquecimento do papel da comunicação. A solidez dos processos, por meio de uma política de comunicação consolidada, e o comprometimento dos profissionais podem amenizar esses impactos negativos.

A experiência da Embrapa mostrou que a comunicação integrada e vinculada à presidência segue sendo o modelo mais adequado para organizações que não têm comunicação como atividade-fim. Também serve como alerta de que apenas reunir profissionais sob uma estrutura única pode não ser suficiente - é necessária uma gestão eficiente e atenta aos desafios atuais. A imersão na atividade principal da organização, principal vantagem da estrutura dividida, por exemplo, pode ser obtida sem a fragmentação da estrutura.

O estudo de caso evidencia ainda a importância de documentar experiências organizacionais, mesmo as que não obtiveram sucesso, pelos aprendizados que proporcionam.

Diante de uma realidade crescentemente complexa e fluida, na qual a atuação em rede é uma tendência irreversível, 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 (Curvello, 2010), nem aquela tentada pela Embrapa de 2018 a 2022? Como fortalecer a área e modernizar os processos sem perder a função estratégica e os princípios da comunicação integrada? Tais questionamentos devem seguir em investigação.

Cabe ainda frisar que este estudo de caso é restrito a uma organização. Para uma melhor compreensão do universo da comunicação organizacional no Brasil, é necessário explorar como se dá a estruturação da área em outras instituições.

## Referências

- 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.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- 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://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/700>. Acesso em: 24 jan. 2025.
- 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.
- 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.
- 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. Embrapa muda gestão corporativa. **Portal Embrapa**, 31 maio 2018. Disponível em: [www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31712429/embrapa-muda-gestao-corporativa?p\\_auth=HgUussyO](http://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31712429/embrapa-muda-gestao-corporativa?p_auth=HgUussyO). Acesso em: 13 maio 2023.



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.

EMBRAPA. **Gestão da Embrapa**: janeiro de 2016 - outubro de 2018. 2018. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/184309/1/Relatorio-Gestao-Embrapa-2016-2018.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

---

<sup>i</sup> Jornalista, mestranda em Comunicação na Universidade de Brasília (UnB), analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

<sup>ii</sup> Jornalista, doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) e professor na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB). É bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq (PQ 2).

