

Jorge Antonio Menna Duarte

Doutor em Comunicação. Professor de pós-graduação e um dos fundadores e atual presidente da ABCPública. Analista de Comunicação da Embrapa.
E-mail: jorge.duarte@embrapa.br

Larissa Gonçalves de Moraes

Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB). Analista de Comunicação da Embrapa.
E-mail: larissa.morais@embrapa.br

Comunicação na Embrapa: Uma revisão histórica*

Communication at Embrapa: A historical review

Comunicación en Embrapa: Una revisión histórica

*Este artigo é baseado em dissertação defendida na Universidade de Brasília (UnB).

RESUMO

Este artigo analisa a trajetória da comunicação organizacional na Embrapa, com foco na estruturação, fragmentação e reunificação de sua área de comunicação. A pesquisa, de abordagem qualitativa, baseia-se em estudo de caso, análise temática, revisão documental e entrevistas com profissionais e gestores. O objetivo é compreender os impactos da extinção da Secretaria de Comunicação (2018–2022) e as implicações da retomada de um modelo centralizado. O estudo demonstra como a comunicação, historicamente reconhecida como função estratégica na empresa, teve sua eficácia comprometida pela fragmentação. Conclui-se que a reunificação da área reforça seu papel como dimensão constitutiva da missão pública da pesquisa agropecuária.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Embrapa; Política de comunicação; Pesquisa agropecuária; Gestão da comunicação.

ABSTRACT

This article analyzes the trajectory of organizational communication at Embrapa, focusing on the structuring, fragmentation, and reunification of its communication area. The qualitative research is based on a case study, thematic analysis, document review, and interviews with communication professionals and managers. The aim is to understand the institutional impacts of the dissolution of the Communication Secretariat (2018–2022) and the implications of resuming a centralized model. The study shows how communication, historically recognized as a strategic function at the institution, had its effectiveness compromised by fragmentation. It concludes that reintegration reinforces its role as a constitutive dimension of the public mission of agricultural research.

Keywords: Organizational communication; Embrapa; Communication policy; Agricultural research; Communication management.

RESUMEN

Este artículo analiza la trayectoria de la comunicación organizacional en Embrapa, con énfasis en la estructuración, fragmentación y reunificación de su área de comunicación. La investigación, de enfoque cualitativo, se basa en un estudio de caso, análisis temático, revisión documental y entrevistas con profesionales de la comunicación y gestores. El objetivo es comprender los impactos institucionales de la extinción de la Secretaría de Comunicación (2018–2022) y las implicaciones de la vuelta a un modelo centralizado. El estudio muestra cómo la comunicación, históricamente reconocida como función estratégica, tuvo su eficacia comprometida por la fragmentación. Se concluye que la reunificación refuerza su papel como dimensión constitutiva de la misión pública de la investigación agropecuaria.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Embrapa; Política de comunicación; Investigación agrícola; Gestión de la comunicación.

Introdução e contexto

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa), criada em 1973 com o propósito de impulsionar a produção agrícola, reduzir a dependência de importações e modernizar o setor agropecuário nacional (Zambudio, 2012; Duarte, 2018). Sua fundação integrou uma estratégia governamental mais ampla, articulada à política econômica liderada por Delfim Netto durante o regime militar, que priorizava a substituição de importações e o crescimento baseado na modernização tecnológica do campo (Fonseca Júnior et al., 2009; Cabral, 2005).

A criação da Embrapa representou uma ruptura em relação ao modelo anterior de pesquisa agropecuária, então baseado em iniciativas individuais, dispersas e com baixa articulação institucional. O antigo Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias (DNPEA) foi extinto, e a nova empresa passou a concentrar esforços multidisciplinares voltados aos problemas concretos do campo (Embrapa, 2002). No final do primeiro ano, a Embrapa já incorporava 851 pesquisadores, além de economistas, estatísticos e comunicadores, evidenciando seu perfil técnico e estrutura funcional ampliada (Embrapa, 2002).

Desde sua origem, a empresa adotou o planejamento como eixo central. Em 1974, publicou seu primeiro Guia de Planejamento, fundamental para a elaboração de projetos e programas (Embrapa, 2002). Em 1988, foi instituído o primeiro Plano Diretor da Embrapa (PDE), atualizado periodicamente e atualmente vigente até 2030. Em 1992, foi implantado o Sistema Embrapa de Planejamento, com foco na otimização do uso de recursos e no alinhamento da pesquisa às demandas da sociedade. A política de recursos humanos também esteve entre as prioridades fundacionais: um programa robusto de formação viabilizou que, em apenas três anos, a proporção de pesquisadores com titulação de pós-graduação saltasse de 10% para mais de 80% (Cabral, 2005). Segundo a própria instituição, "investir em recursos humanos foi – e ainda é – o grande trunfo da Embrapa" (Embrapa, 2002, p. 121). A reduzida interferência política, aliada à predominância de quadros técnicos na gestão, tem contribuído para a estabilidade e reputação da organização.

Atualmente, a Embrapa conta com 43 unidades de pesquisa distribuídas em quase todos os estados, atuando em áreas que abrangem desde a produção vegetal e animal até temas como biotecnologia e agricultura digital. Sua atuação está integrada ao Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), formalizado em 1992, em articulação com empresas estaduais, universidades e o setor privado. Essa rede colaborativa e descentralizada, coordenada pela Embrapa, é reconhecida por sua capacidade de desenvolver tecnologias adaptadas às condições dos trópicos e por sua contribuição significativa à ciência agropecuária brasileira.

Segundo Câmara (2007), o corpo funcional da Embrapa divide-se em dois grandes grupos: o primeiro, formado pelos pesquisadores, responde pela atividade-fim da organização – a pesquisa científica e tecnológica; o segundo compreende os profissionais de suporte, que atuam em áreas como gestão de pessoas, comunicação, análises laboratoriais e assessoria jurídica, entre outras. As unidades descentralizadas concentram a maior parte dos pesquisadores, enquanto na sede predominam analistas, técnicos e assistentes de áreas administrativas.

Na configuração institucional vigente em maio de 2025, a Diretoria-Executiva da Embrapa é composta pela Presidência e por quatro Diretorias: Administração; Governança e Informação; Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia; e Pesquisa e Desenvolvimento. A empresa

conta com aproximadamente 7.500 empregados, dos quais 2.114 são pesquisadores. Desse total, três quartos possuem título de doutorado. Considerando todo o quadro funcional, cerca de 25% dos empregados possuem doutorado completo (Embrapa, 2022a), resultado dos programas de formação e qualificação promovidos desde os primeiros anos da organização.

A Embrapa chegou a registrar, em seu auge, cerca de dez mil empregados. Contudo, esse número tem se reduzido nos últimos anos, devido à ausência de reposição de pessoal. A Empresa ficou mais de dez anos sem realizar concurso público. Uma nova seleção foi realizada em 2025, com 21 vagas para profissionais de comunicação e formação de cadastro de reserva.

Apesar da redução no total de empregados, o número de profissionais de comunicação cresceu proporcionalmente desde os anos 1990. Atualmente, a empresa conta com pouco mais de uma centena desses profissionais, com perfis diversos, incluindo mestres e doutores em áreas como jornalismo, relações públicas, publicidade, design e comunicação institucional. Esse investimento progressivo reforça o reconhecimento da comunicação como função estratégica.

Procedimentos metodológicos

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que analisou como a fragmentação da estrutura central de comunicação da Embrapa, ocorrida entre 2018 e 2022, impactou sua gestão comunicacional. A investigação procurou compreender os efeitos organizacionais e operacionais da extinção da então Secretaria de Comunicação e sua substituição por núcleos subordinados a diferentes secretarias, bem como as razões que motivaram a posterior reunificação da área. O estudo também se propôs a discutir as implicações desse processo comunicacional da empresa, com base no conceito de comunicação integrada e em referenciais teóricos sobre estruturas organizacionais. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a história da Embrapa e, particularmente, da comunicação institucional da empresa.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, estruturada como estudo de caso único (Duarte, 2005). A coleta de dados baseou-se na triangulação de fontes, com destaque para entrevistas semiestruturadas, pesquisas e relatos disponíveis na literatura acadêmica e análise documental relacionada ao processo, incluindo conteúdos produzidos pelos canais de comunicação da Embrapa. Foram entrevistados onze empregados da Embrapa com participação direta no processo de reestruturação da sede – oito da área de comunicação e três da alta gestão – selecionados com base em critérios de relevância funcional.

A análise empírica do conteúdo das gravações foi conduzida com base na técnica de análise temática, que possibilitou a identificação de padrões, contrastes e categorias emergentes. A análise temática foi fundamentada na proposta de Braun e Clarke (2006) e permite mapear, examinar e interpretar significados compartilhados a partir de relatos subjetivos, sendo especialmente adequada para estudos de natureza interpretativa no campo das ciências sociais aplicadas.

Primórdios da Embrapa, comunicação relevante

A comunicação teve presença marcante desde os primeiros momentos da Embrapa. O primeiro funcionário nomeado, o engenheiro-agrônomo Francisco Tarcísio Góes de Oliveira, foi convidado para exercer a função de comunicador social (Cabral, 2005). No mesmo ano de fundação, em 1973, a empresa contratou o primeiro empregado com formação em

jornalismo, Fernando Luz, então repórter setorista do Ministério da Agricultura pelo jornal *O Estado de S. Paulo* (Duarte, 1996). Ainda na fase inicial, foi estruturada uma pequena unidade de comunicação social com o objetivo de executar um programa de promoção institucional. A intenção era construir uma identidade capaz de evidenciar as transformações no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária e na missão da nova empresa (Cabral, 2005, p. 119).

Nos primeiros anos, na sede, a comunicação foi conduzida por três áreas: a Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, o Departamento de Informação e Documentação e o Departamento de Difusão de Tecnologia. Nos centros de pesquisa, em geral as atividades relacionadas à área eram coordenadas ou executadas por agrônomos e veterinários, com ênfase na transferência de tecnologia e na divulgação de resultados de pesquisa (Duarte; Silva, 2007). A comunicação era percebida como urgente, tanto para prestar contas à sociedade sobre os investimentos públicos, quanto para promover os resultados junto aos produtores e à opinião pública.

O início do mandato do segundo presidente da Embrapa, Eliseu Alves, em 1979, marcou um ponto de inflexão na valorização da comunicação. Consciente da transição política e do enfraquecimento do regime militar, Alves expressava a preocupação de que seria necessário prestar contas à sociedade (Duarte, 2003, p. 237). Esse movimento coincidiu com mudanças no cenário midiático: ao final da década de 1970, a agropecuária ganhava visibilidade, e a TV Globo criou um programa para o público rural, até então pouco retratado nas grandes redes. A Embrapa tornou-se fonte recorrente para esse programa, ampliando exponencialmente seu alcance junto à população.

A partir do início dos anos 1980, profissionais de comunicação começaram a ser contratados para os centros de pesquisa, geralmente alocados nos setores de difusão de tecnologia — área responsável pela interface com a sociedade (Duarte; Silva, 2007). Em razão da inexistência de diretrizes corporativas específicas, os comunicadores atuavam com autonomia significativa, seguindo normas e prioridades locais, o que resultava em práticas fragmentadas (Zambudio, 2012).

Anos 1990: a guinada rumo a uma comunicação estratégica

A consolidação da comunicação como função estratégica na Embrapa tem início nos anos 1990 (Duarte; Silva, 2007). Nesse período, a missão da empresa é reformulada com o intuito de refletir as transformações do país e incorporar preocupações ambientais e sociais, em sintonia com tendências globais. O objetivo tradicional de gerar tecnologia com foco no produtor rural é ampliado para “gerar e promover o conhecimento e a tecnologia para o desenvolvimento sustentável do complexo agroindustrial em benefício da sociedade” (Embrapa, 2002, p. 78). Como indicativo da nova orientação, os documentos institucionais incorporam expressões como “mercado” e “agronegócio”, que se tornam recorrentes no setor.

Apesar das mudanças discursivas, o contexto interno da primeira metade da década foi marcado pela continuidade da desarticulação entre as unidades de pesquisa. De acordo com Duarte e Silva (2007, p. 16), a ausência de diretrizes unificadas fazia com que os centros adotassem posturas independentes em relação à comunicação, gerando fragmentação na imagem institucional e comprometendo a identidade organizacional.

O início dos anos 1990 também trouxe riscos institucionais, acentuados pelo discurso neoliberal de privatizações e pela percepção de ineficiência das empresas estatais. Em 1990, a Embrapa perdeu sua principal parceira de extensão rural com a extinção da Embrater, o que desestruturou o Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater). Além disso, naquele momento, a empresa era pouco conhecida do público urbano e de segmentos que haviam ganhado protagonismo com a Constituição de 1988 (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 192).

Ao mesmo tempo, transformações no foco da pesquisa – que passou a incluir o consumidor final – e a influência crescente do marketing provocaram mudanças na estrutura de comunicação. O setor de difusão foi substituído pelas áreas de transferência de tecnologia e de negócios, exigindo novos canais e estratégias para ampliar a visibilidade dos resultados científicos (Timm, 2015).

Diante da necessidade de uma atuação mais transparente, ágil e orientada ao mercado, tornou-se evidente a urgência de um sistema comunicacional estruturado, com diretrizes claras e coordenação institucional (Duarte; Silva, 2007). Essa inflexão ganhou corpo em 1995, quando Alberto Portugal assumiu a presidência e viabilizou três políticas setoriais fundamentais para a gestão da Embrapa: Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial (Embrapa, 2002).

Duarte e Silva (2007, p. 15) identificam como marco na estruturação da comunicação a definição da Política de Comunicação Empresarial, cuja primeira versão foi publicada em 1996, ainda que o processo de construção gerasse notória evolução, inclusive com a produção de manuais e a mudança da marca da Empresa. O documento institucionalizou, fortaleceu e deu as bases para a qualificação permanente da comunicação, impulsionando a expansão da área e a contratação de profissionais.

Entre as principais consequências da valorização da comunicação, destaca-se o crescimento do corpo técnico. Em 1995, a empresa contava com apenas 27 jornalistas (Duarte, 1996). Em meados dos anos 2000, esse número havia se ampliado significativamente, compondo um quadro de cerca de 200 profissionais de comunicação, entre jornalistas (em maior número), relações públicas, designers, entre outros. Dados do Sistema de Recursos Humanos da Embrapa (SIRH), em 2023, indicavam 111 empregados com formação em jornalismo, dos quais cerca de 80 atuavam efetivamente na área. Os demais estavam alocados em outras funções ou foram contratados para cargos de nível médio. Assim, mesmo com a redução do número total de empregados, o quantitativo de jornalistas praticamente triplicou desde a segunda metade dos anos 1990, sem contar profissionais de outras formações.

Também como resultado da institucionalização da política, foi criada a Assessoria de Comunicação Social (ACS), vinculada à presidência e responsável por coordenar nacionalmente a área. Em paralelo, todas as unidades de pesquisa passaram a contar com Áreas de Comunicação Empresarial (ACEs), subordinadas às chefias locais. Essa descentralização, com diretrizes unificadas, conferiu maior capilaridade e consistência à comunicação.

O processo de formulação da Política de Comunicação foi conduzido de forma ampla e participativa, envolvendo 264 empregados de diferentes áreas e a consultoria do professor Wilson da Costa Bueno. Estruturado com base em um diagnóstico prévio e ciclos de debates, o documento tornou-se uma referência inovadora no setor público, “na verdadeira acepção do termo” (Bueno, 2021, p. 100). Após sua implementação, uma ampla campanha interna buscou reforçar a ideia de que comunicar era uma

responsabilidade compartilhada por todos os empregados. Entre as ações, destacou-se a iniciativa “Comunicação: compromisso de todos nós”, que incentivou o aprimoramento do diálogo com a sociedade (Duarte; Dias; Timm, 2023).

Desde sua aprovação, a Política de Comunicação funciona como uma espécie de constituição da área, estabelecendo parâmetros que garantem maior coesão, profissionalização e integração entre as unidades (Duarte; Silva, 2007). Como parte de sua implantação, em 1996 a empresa modernizou sua identidade visual e ganhou uma nova logomarca, eleita em votação interna. As unidades de pesquisa também adotaram assinaturas-síntese, em substituição às siglas — por exemplo, o Centro de Pesquisa de Pecuária do Sudeste (CPPSE) passou a se denominar Embrapa Pecuária Sudeste (Embrapa, 2023b).

A Embrapa também adotou medidas para o fortalecimento de sua marca institucional e organização, suporte e padronização da atuação dos profissionais da área. Foram elaborados diversos manuais técnicos – Relacionamento com a Imprensa, Atendimento ao Cliente, Editoração, Organização de Eventos, Identidade Visual e Redação Jornalística – como parte do esforço de qualificação dos processos (Zambudio, 2012, p. 33). Paralelamente, o atendimento ao público foi aprimorado e pesquisas de satisfação passaram a ser aplicadas, reforçando a orientação da empresa para o relacionamento com seus diferentes públicos.

A política trouxe desafios quanto à diversificação de públicos, à ampliação da presença institucional para além do ambiente rural e à busca por excelência nas ações de comunicação. A empresa incorporou os conceitos de comunicação integrada e planejada, abandonando o modelo de via única, centrado apenas na difusão de tecnologias. A comunicação passou a ser entendida como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de construção de vínculos com os públicos de interesse (Duarte; Silva, 2007, p. 14).

No campo da comunicação com a sociedade, destacou-se a criação da Exposição de Tecnologia Agropecuária – Ciência para a Vida, realizada bianualmente a partir de 1998, em Brasília. O evento passou a reunir todas as unidades da Embrapa e diversos parceiros públicos e privados, com o objetivo de apresentar tecnologias e resultados de pesquisa ao público urbano, em especial estudantes. Foi comum, desde a criação da Política de Comunicação, a implantação de projetos corporativos. Como exemplo podem ser citados, entre muitos, o Saúde Brasil, o Embrapa & Escola (de visitas de estudantes a centros de pesquisa) e o programa *Dia de Campo na TV*, veiculado por diferentes emissoras.

A primeira política surgiu no contexto de valorização do planejamento estratégico da Embrapa, sob a presidência de Alberto Portugal (1995-2002). Embora o planejamento já fosse objeto de atenção na gestão anterior, foi nesse período que a administração passou a priorizar de forma sistemática o planejamento estratégico como eixo da governança institucional. Isso contribuiu para rediscutir a missão e as diretrizes da empresa, com ênfase na modernização da gestão e na adoção de conceitos como qualidade total, enfoque sistêmico e pesquisa orientada para o mercado (Cabral, 2005; Duarte; Silva, 2007).

Entre as iniciativas dessa fase, destacam-se a criação dos relatórios de atividades e do Balanço Social da Embrapa – publicação anual que apresenta os principais resultados da empresa e calcula o retorno social das ações de pesquisa e inovação à sociedade brasileira.

Mesmo com reconhecido histórico de contribuição estratégica para a imagem institucional e uma estrutura atuando em rede e em funcionamento contínuo, a área de comunicação da Embrapa perdeu força no período de 2003 a 2009. Nesse intervalo,

começaram a se manifestar sinais de desarticulação entre as unidades descentralizadas e a sede, o que comprometeu a integração e a coesão das ações comunicacionais (Zambudio, 2012).

A retomada institucional da comunicação teve início em 2011, com a elevação da Assessoria de Comunicação Social (ACS) ao status de Secretaria (Secom). Essa mudança estrutural foi acompanhada por um novo impulso, impulsionado por aportes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e pela intensificação da presença internacional da empresa, especialmente na África e na América Latina. A transformação conferiu à Secom papel estratégico, com o objetivo de planejar, coordenar e integrar a comunicação institucional da Embrapa (Zambudio, 2012).

No mesmo ano, houve uma reformulação também nas unidades descentralizadas: as antigas Áreas de Comunicação Empresarial (ACEs) foram substituídas pelos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs), vinculados diretamente às chefias – modelo que permanece até hoje. Em julho de 2011, a Embrapa tinha 182 comunicadores, sendo 100 jornalistas, 18 publicitários e 32 relações públicas atuando nas unidades de pesquisa; 17 jornalistas, 9 relações públicas e 3 publicitários na Secom; além de dois jornalistas e um relações públicas na sede (Zambudio, 2012).

Outro avanço relevante nesse período foi a inserção da comunicação nas instâncias de governança institucional. Representantes da área passaram a integrar o Comitê de Publicações, o Comitê Técnico da Sede e o Comitê Gestor da Programação — instância máxima de decisão sobre os projetos de pesquisa. Essa participação garantia que as propostas fossem avaliadas também sob a perspectiva da comunicação institucional.

De maneira contínua, embora com diferentes níveis de estruturação e intensidade, a Embrapa investiu na comunicação como ferramenta estratégica para fortalecer sua imagem e dialogar com diversos segmentos. Como demonstrado, a década de 1990 marcou uma evolução significativa nesse campo, com avanços estruturais e conceituais relevantes.

No entanto, entre 2018 e 2022, a empresa passou por um novo ciclo de mudanças que fragmentou a estrutura central de comunicação: a Secretaria foi extinta e suas funções redistribuídas entre diferentes áreas, resultando em lacunas, sobreposições e perda de coordenação. Após mobilização interna, em 2022 foi criada a Superintendência de Comunicação (Sucom), reunificando as estruturas dispersas e restaurando um modelo mais eficiente e coerente com os princípios da Política de Comunicação e a estratégia institucional (Duarte; Dias; Timm, 2023).

A consolidação da comunicação

Nos últimos cinquenta anos, o Brasil transformou-se em um dos maiores produtores de alimentos, fibras e bioenergia. Quando a Embrapa foi criada, em 1973, o país ainda importava alimentos básicos como leite, feijão e carne (Embrapa, 2023a). Esse salto produtivo decorre, em grande medida, dos investimentos em ciência e tecnologia, que permitiram tanto a adaptação de soluções oriundas de países de clima temperado quanto o desenvolvimento de inovações próprias. Entre as conquistas mais emblemáticas está a conversão do solo originalmente pobre e ácido do Cerrado em terras altamente produtivas.

Entre 1975 e 2020, a produção agrícola brasileira cresceu mais de 400%, e a safra de grãos saltou de 30 milhões de toneladas, em 1973, para aproximadamente 271 milhões na

safra 2021/2022 (Embrapa, 2023a). Nesse processo, a Embrapa consolidou-se como líder da pesquisa agropecuária nos trópicos e uma das principais responsáveis pela revolução tecnológica no campo.

Hoje, a empresa define-se como voltada para a inovação. Segundo o VII Plano Diretor da Embrapa (2024–2030), sua missão é “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”, e sua visão estratégica 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).

O mais recente Plano Diretor menciona a comunicação, inserindo-a como parte do objetivo de fortalecimento e modernização institucional. Entre as metas está a de “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). O tratamento anterior era mais robusto: o VI PDE (2015) apresentava a comunicação como um dos 12 objetivos estratégicos e uma das nove diretrizes específicas, também incluída no mapa estratégico; o V PDE (2008), por sua vez, já trazia o fortalecimento da comunicação institucional e mercadológica entre os principais desafios organizacionais.

A versão mais recente da Política de Comunicação da Embrapa foi publicada em 2022, na forma de norma interna. Mais concisa do que as edições anteriores, reafirma os princípios, objetivos, valores, diretrizes estratégicas, públicos, responsabilidades e fluxos comunicacionais da instituição. O documento define a política 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” (Embrapa, 2022b, p. 5).

A percepção institucional junto à sociedade é, em geral, positiva. Pesquisa realizada pela Embrapa em 2012 — composta por 126 entrevistas em profundidade e um survey quantitativo com 2,4 mil participantes de diferentes segmentos sociais — revelou um índice de avaliação de 4,34 numa escala de 1 a 5. Apenas 4% dos entrevistados declararam não ter qualquer informação sobre a empresa (Duarte; Dias; Timm, 2023).

Essa imagem favorável resulta, em grande parte, do trabalho de comunicação institucional e da ampla presença territorial. A Embrapa conta com 43 unidades de pesquisa em todas as regiões do Brasil, organizadas em três categorias: centros ecorregionais (como Pantanal, Amazônia, Cerrados, Semiárido), centros de produto (soja, trigo, arroz, feijão, aves, florestas, hortaliças) e centros temáticos (agroenergia, agrobiologia, agricultura digital, biotecnologia, agroindústria). Além da sede, localizada em Brasília (DF), a empresa atua internacionalmente por meio dos Laboratórios Virtuais da Embrapa no Exterior (Labex) e de acordos de cooperação científica com diversos países. Desde sua fundação, desenvolveu mais de 18 mil projetos de pesquisa nas mais variadas áreas da agropecuária (Duarte; Dias; Timm, 2023).

Apesar de oscilações no grau de prioridade atribuído à área, a Embrapa apresenta trajetória consistente de investimentos em comunicação, reconhecendo-a como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem institucional e o relacionamento com os diferentes segmentos sociais.

Comunicação fragmentada

Em 2018, no contexto de um projeto de reestruturação institucional, sem consulta à área e de maneira abrupta, a Embrapa extinguiu a Secretaria de Comunicação (Secom), medida que fragmentou a gestão da comunicação na sede e dispersou seus profissionais por diferentes secretarias temáticas. Na prática, criou-se uma estrutura com quatro núcleos paralelos de comunicação, cada um subordinado a secretários vinculados às áreas-fim da empresa – todos sem formação específica na área comunicacional. Essa configuração permaneceu em vigor até 2022, sem coordenação centralizada, sem diretrizes comuns e sem mecanismos integrados de planejamento, execução e avaliação das ações. O modelo rompeu com a lógica da comunicação integrada e desarticulou os fluxos informacionais estratégicos da instituição.

Essa fragmentação teve efeitos profundos e negativos sobre a capacidade da Embrapa de gerir sua comunicação de forma estratégica e alinhada aos objetivos institucionais. As entrevistas realizadas com gestores e profissionais da área revelaram impactos como o aumento do retrabalho, a superposição de funções, o desencontro de informações e a perda de unidade discursiva. Além disso, a ausência de uma instância de governança comunicacional comprometeu tanto a interlocução interna quanto à projeção externa da empresa.

A pesquisa mostrou que, embora o discurso oficial da reestruturação estivesse ancorado em uma proposta de gestão orientada por processos, o resultado foi o desempoderamento da função comunicacional, a redução de sua presença nas instâncias decisórias e o esvaziamento de seu papel estratégico. Em vez de resultar em fortalecimento institucional, a fragmentação contribuiu para a fragilização da comunicação e sua descaracterização enquanto função de planejamento e mediação. Em instituições complexas como a Embrapa, a literatura e a prática sugerem que apenas uma comunicação integrada, vinculada diretamente à alta gestão, pode garantir coerência simbólica, legitimidade social e alinhamento organizacional duradouro.

A ausência de articulação entre os núcleos independentes gerou conflitos de atribuições, fragilizou a gestão da imagem institucional e comprometeu a eficácia das ações voltadas à sociedade. Como apontam Duarte, Dias e Timm (2023, p. 195), “a experiência histórica nos ensinará que uma comunicação eficaz requer coordenação centralizada, planejamento integrado, atuação em rede, estratégia e visão únicas. A comunicação integrada previne a superposição e a confusão de responsabilidades e ações”.

A reversão desse cenário ocorreu em 2022, a partir de uma mobilização interna dos profissionais da comunicação, que conseguiram demonstrar a ineficiência do modelo fragmentado. Foi então criada a Superintendência de Comunicação, diretamente vinculada à Presidência, com o objetivo de restabelecer a unidade estratégica da área, resgatar sua legitimidade institucional e integrar as ações em todos os níveis da organização. Em 2024, a estrutura foi rebatizada como Assessoria de Comunicação, mantendo a subordinação à presidência e sinalizando uma retomada do papel da comunicação como dimensão constitutiva da missão pública da Embrapa.

Conclusão

A experiência de fragmentação da área de comunicação da Embrapa, entre 2018 e 2022, produziu efeitos significativos no posicionamento institucional da comunicação. A divisão da Secretaria de Comunicação em núcleos espalhados por diferentes setores

da sede desarticulou fluxos internos, comprometeu a unicidade do discurso e dificultou a atuação integrada com os públicos estratégicos. Diversos profissionais entrevistados relataram a perda de identidade do setor e a ausência de um ponto de coordenação para alinhamento institucional. A fragmentação, implementada no bojo de uma reestruturação mais ampla, revelou-se insuficiente para dar conta da complexidade que envolve a gestão da comunicação em organizações de ciência e tecnologia.

O arranjo, embora defendido como mais contemporâneo, não foi acompanhado de políticas internas de coordenação e avaliação das ações comunicacionais. Essa ausência de governança específica resultou em assimetrias de atuação, disputas internas e perda de capacidade estratégica, o que motivou a posterior reunificação da área. A retomada de uma estrutura central revalorizou a comunicação como função transversal, articuladora e simbólica – condição essencial para o fortalecimento da imagem institucional.

A trajetória da Embrapa em comunicação organizacional neste texto pode ser compreendida à luz do conceito de comunicação integrada, proposto por autores como Kunsch (2003), Neves (2000) e Curvello (2010). Tal abordagem pressupõe a atuação sinérgica entre as frentes institucional, interna, mercadológica e administrativa, com base em planejamento estratégico e visão sistêmica. No caso da Embrapa, a adoção formal desse modelo nos anos 1990, por meio de uma política nacional de comunicação, foi um marco de transição da comunicação tática para a comunicação estratégica. A política deu coesão à rede de núcleos de comunicação nos centros de pesquisa e promoveu a valorização da área como dimensão estruturante da identidade e da reputação institucional.

Contudo, mesmo após décadas de avanço, a prática da integração comunicacional continua desafiadora. A literatura recente aponta que a comunicação organizacional segue sendo, em muitas instituições, concebida de forma fragmentada ou subordinada a lógicas operacionais. A recente experiência da Embrapa, ao suprimir a centralidade da comunicação, corrobora os alertas de autores como Fonseca Júnior (2015) e Oliveira e Paula (2008), que destacam o descompasso entre discurso e prática. A superação desse paradoxo exige mais do que estruturas e políticas formais: demanda uma cultura institucional que reconheça a comunicação como processo relacional, integrador e constitutivo da organização.

A trajetória da comunicação na Embrapa revela uma construção marcada por avanços relevantes, mas também por fragilidades estruturais e políticas que demandam atenção contínua. Um dos principais desafios, segundo Duarte, Dias e Timm (2023), é garantir a participação da comunicação desde a concepção dos projetos de pesquisa, superando a atuação restrita à divulgação de resultados. Esse modelo, ainda em consolidação, busca integrar a comunicação ao ciclo da inovação, contribuindo para a formulação das pesquisas, a interação com as partes interessadas e a ampliação do impacto social e econômico das tecnologias desenvolvidas.

Tal iniciativa dialoga com tendências contemporâneas da comunicação da ciência, que enfatizam o engajamento desde as etapas iniciais dos processos científicos como condição para fortalecer a transparência, a escuta pública e a efetividade da transferência de conhecimento. No caso da Embrapa, a estrutura de comunicação tem como missão apoiar a divulgação da excelência científica, facilitar o diálogo com públicos, promover mudanças organizacionais e ampliar o alcance da ciência junto à sociedade (Duarte; Dias; Timm, 2023, p. 197).

Apesar da importância reconhecida da área de comunicação na Embrapa, a experiência recente entre 2018 e 2022 expôs os riscos da desarticulação institucional. A fragmentação da comunicação na sede comprometeu a coerência estratégica, a coordenação de narrativas e a capacidade de sustentar a legitimidade social da pesquisa pública. A posterior reunificação restabeleceu as bases para uma atuação integrada e alinhada à política institucional. Nos centros de pesquisa, uma robusta rede de comunicadores segue essencial para ampliar o alcance da produção científica, fortalecer a marca Embrapa e aprofundar a relação com os públicos.

Entretanto, a consolidação da comunicação como função estratégica exige mais do que estrutura: demanda capacidade crítica, posicionamento institucional e autorreflexão contínua. A comunicação precisa tornar visível seu próprio valor, disputar sentidos no interior da organização e demonstrar, com evidências, seu impacto nos resultados institucionais. Em outras palavras, comunicar sobre comunicação tornou-se uma exigência de legitimidade. Em contextos de instabilidade, reestruturação ou mudanças de gestão, essa consciência estratégica – crítica, ativa e propositiva – pode garantir não apenas a permanência da área, mas sua evolução como dimensão constitutiva da missão pública da Embrapa.

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. 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.

CABRAL, José Irineu. **Sol da manhã**: memória da Embrapa. Brasília: Unesco, 2005.

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.

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.

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. **Prosa com Eliseu**. Entrevista a Jorge Duarte. Brasília, Brasília: Embrapa, 2018.

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://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138923>. Acesso em: 28 out. 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.

EMBRAPA. **Pesquisa agropecuária e qualidade de vida: a história da Embrapa**. Brasília: Embrapa, 2002.

EMBRAPA. **Embrapa em Números**. 2022a. Disponível em: <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acesso em: 08 out. 2022.

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 *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.

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

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

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.

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.