

Pesquisa

**PERCEPÇÕES E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO
EM PROJETOS DE PESQUISA DA EMBRAPA:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Jorge Duarte, Agosto de 2024

Embrapa/UnB

Apresentação

Este documento apresenta os resultados de pesquisa realizada dentro do programa de capacitação Cientista Visitante da Embrapa e desenvolvido pelo autor na Universidade de Brasília como colaborador na modalidade de Estágio Pós-Doutoral, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação sob a supervisão do Prof. Dr. João José Azevedo Curvello.

O objetivo da pesquisa foi compreender as percepções e práticas de comunicação entre pesquisadores envolvidos em projetos de pesquisa na Embrapa.

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas em profundidade com integrantes de projetos da Embrapa, seguindo uma abordagem interpretativista. A metodologia adotada fundamentou-se em uma única pergunta norteadora, que permitiu aos entrevistados expressarem livremente suas percepções e experiências relacionadas à comunicação em projetos de pesquisa. O aprofundamento das questões foi guiado pela perspectiva dos próprios entrevistados, com cada um deles trazendo à tona temas relevantes a partir de suas vivências concretas. Assim, todos os depoimentos emergem da relevância e da experiência pessoal dos participantes, refletindo suas percepções únicas e individuais. A abordagem permitiu que discorressem livremente sobre os aspectos que consideravam mais importantes, resultando em um conjunto rico de informações e pontos de vista.

A análise das informações coletadas levou à identificação de 10 temas principais, que refletem as questões mais relevantes levantadas pelos próprios participantes. Para aprimorar a organização e a clareza do relatório, alguns desses temas foram subdivididos em tópicos específicos.

O presente documento inclui, logo no início, os procedimentos metodológicos e um resumo geral. A parte central possui 10 capítulos, cada um correspondendo a um tema principal e contendo:

- a) Síntese descritiva e análise interpretativa dos depoimentos
- b) Destaques em negrito de ênfase em pontos-chave
- c) Trechos ilustrativos dos depoimentos
- d) Resumo das principais descobertas no tema

Ao final do relatório, apresentamos um conjunto de recomendações.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas pelo pesquisador, mas a natureza do estudo permite múltiplas leituras e interpretações. Nesse sentido, os leitores são encorajados a examinar os 825 trechos de depoimentos selecionados das cerca de 35 horas de entrevistas de 33 empregados e a se engajar criticamente, identificando aspectos adicionais ou propondo interpretações alternativas.

A abordagem aberta, neutra e não estruturada das entrevistas dando protagonismo para o entrevistado revelou variadas e significativas interconexões entre os temas discutidos, refletindo a complexidade e a multidimensionalidade das experiências dos participantes em relação à comunicação em projetos de pesquisa. A recorrência de certos tópicos e a consistência nas abordagens evidenciam a robustez e a coerência das experiências compartilhadas pelos entrevistados, aspectos nos quais o autor se concentrou para a análise.

Embora a pesquisa tenha como tema a comunicação nos projetos, os depoimentos frequentemente abrangeram outros assuntos e níveis. Durante a condução das entrevistas e a elaboração do relatório, procurou-se manter o foco no tema original. Contudo, reconhece-se que essa delimitação nem sempre foi possível ou desejável, devido à riqueza e relevância das informações obtidas.

Apesar da metodologia adotada ter possibilitado uma ampla exploração das perspectivas de um número significativo e diversificado de entrevistados, é relevante reconhecer suas limitações. Entre elas, destacam-se a possibilidade de viés involuntário na interpretação dos dados, as limitações quanto

à representatividade da amostra, o contexto específico das entrevistas, a complexidade e o volume dos dados, e, naturalmente, a limitação inerente à impossibilidade de generalizar os resultados obtidos.

Ainda assim, acreditamos que a riqueza dos dados coletados oferece contribuições valiosas sobre a gestão e a comunicação em contextos de pesquisa na Embrapa, proporcionados por pesquisadores comprometidos com a melhoria do desempenho da Empresa. Com essas informações, esperamos subsidiar a tomada de decisões gerenciais. Buscamos não apenas enriquecer a compreensão do contexto, das práticas e da cultura organizacional, mas, principalmente, orientar para a adoção de estratégias mais eficazes e sustentáveis para a gestão da pesquisa.

Este relatório, portanto, convida a uma jornada exploratória por meio das experiências e percepções dos entrevistados, oferecendo, acreditamos, uma visão ampla e detalhada da comunicação em projetos de pesquisa na perspectiva dos empregados entrevistados. O objetivo é, essencialmente, melhorar o processo de pesquisa na Embrapa, com ênfase no aumento da satisfação e da capacidade de trabalho dos pesquisadores, bem como no desenvolvimento e aplicação eficaz dos resultados dos projetos.

Agradecemos a Celso Moretti, Alexandre Hoffmann, Carla Alessandra Timm, Clenio Naiton Pillon, Daniel Nascimento Medeiros, Guy de Capdeville e Mercio Luiz Strieder pelo apoio ao projeto desde sua origem. Obrigado a Carina Rufino, Eduardo da Silva Matos, Eliseu Alves, Gabriel Rezende Faria, José Heitor Vasconcellos, Judson Valentin, Juliana Miúra, Lebna Landgraf, Marcos Antonio Gomes Pena Júnior, Marcos Flávio Silva Borba, Maurício Antonio Lopes, Robson Cipriano e, novamente, a Alexandre Hoffmann e Mércio Strieder, pelas entrevistas prévias que ajudaram a estabelecer um quadro de referência e a definir a metodologia a ser empregada.

Nossa profunda gratidão às colegas Ana Maria Dantas Maio, Cristiane Fragalle, Heloiza Dias e Kátia Pichelli, que conduziram entrevistas com notável competência e rigor metodológico. Suas contribuições na revisão do relatório final também aprimoraram este trabalho. Nossos agradecimentos aos colegas que realizaram uma leitura crítica em diferentes etapas, proporcionando *insights* valiosos que enriqueceram a qualidade do relatório final: Aline Bastos, Alexandre Hoffmann, Carina Ferreira Gomes Rufino, Gilceana Soares Moreira Galerani, José Heitor Vasconcellos, Juliana Escobar, Marcos Antonio Gomes Pena Junior, Maurício Antonio Lopes e Robinson Cipriano. Agradeço, particularmente, aos pesquisadores Antonio Teixeira de Barros e João José Curvello, supervisor desta pesquisa, pelo acompanhamento dedicado ao desenvolvimento do trabalho.

Nossa gratidão especial é dirigida aos entrevistados que, sem exceção, demonstraram um notável engajamento, espírito de colaboração e profundo comprometimento com a Embrapa. A disposição em compartilhar experiências e percepções não apenas enriqueceu substancialmente este estudo, mas também evidenciou um genuíno desejo de contribuir para o avanço da instituição. Ficou claro o entusiasmo e a expectativa de todos de que esta pesquisa possa efetivamente auxiliar no aprimoramento do trabalho no "chão de laboratório", expressão que ilustra o contexto prático e essencial da pesquisa. É importante ressaltar que, embora suas perspectivas tenham sido fundamentais, os entrevistados, apoiadores e colaboradores aqui citados não possuem responsabilidade por eventuais equívocos na interpretação ou apresentação dos dados.

A dedicação e o empenho de todos os envolvidos foram essenciais para a obtenção dos resultados que agora apresentamos. Esperamos que estes achados possam ser instrumentais na qualificação e no aperfeiçoamento do trabalho no âmbito dos projetos da Embrapa, contribuindo assim para o contínuo desenvolvimento e excelência da instituição.

Jorge A. M. Duarte
Matrícula 275220

Sumário

Introdução	02
Base Conceitual	05
Procedimentos Metodológicos	08
Resumo	13
1. Comunicação no Projeto	16
• Comunicação Estratégica, Estratégia e Plano de Comunicação.....	19
• Interação da Equipe.....	24
• Suporte.....	27
• Orientações Institucionais.....	28
2. Liderança do Projeto	31
• Perfil do Líder.....	33
• Trabalho em Equipe.....	36
3. Estruturação do Projeto	39
• Preparo.....	42
4. Desenvolvimento do Projeto	45
• Sobrecarga.....	47
• Acompanhamento e Reconhecimento.....	48
5. Comunicação com as Partes Interessadas	50
• Comunicação com Parceiros.....	51
• Comunicação com Empregados.....	54
• Comunicação com a Sociedade.....	55
• Comunicação com Produtores.....	57
6. Integração na Pesquisa	63
• Menos Reuniões, Mais Diálogos.....	65
• Gestores de Pesquisa e Estruturas Institucionais.....	71
• Colaboração e Isolamento.....	73
• Competição e Cultura do Trabalho.....	78
7. Gestão da Pesquisa	82
• Interlocução Projetos/Gestão Corporativa.....	85
• Gestão da Programação.....	88
• Figuras Programáticas.....	91
• Discussões de Nível Estratégico.....	95
• Feedback.....	97
8. Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa	100
• Controle para Gestores, Obstáculo para Pesquisadores.....	104
• Usabilidade.....	106
9. Processos Administrativos	115
• Impacto na Pesquisa e da Colaboração.....	117
• Papéis e Responsabilidades.....	118
10. Capacitação	121
Recomendações	125
Conclusão	130

Base Conceitual

Problema de Pesquisa: Compreender as percepções e práticas de comunicação entre pesquisadores envolvidos em projetos de pesquisa na Embrapa. O estudo visa investigar como a comunicação é realizada, os principais desafios enfrentados e práticas eficazes, além de como essas interações influenciam o desenvolvimento e sucesso dos projetos de pesquisa.

Estudo Qualitativo: Abordagem focada na compreensão de fenômenos complexos a partir de perspectivas dos participantes. Esta abordagem permite obter experiências individuais subjetivas, capturando a riqueza das diferentes narrativas dos entrevistados. É um estudo *indutivo* que visa descobrir novos conhecimentos a partir da observação de fenômenos específicos, em vez de se basear em teorias preexistentes.

Paradigma Interpretativista: Busca-se entender a realidade a partir das experiências e significados atribuídos pelos participantes mediante a interpretação do pesquisador.

Abordagem Não-Estruturada: Buscou-se uma exploração profunda do tema Comunicação em Projetos de Pesquisa na Embrapa. A utilização de uma única pergunta aberta tratando do problema central da pesquisa permite aos entrevistados discorrer livremente sobre os temas relevantes em sua própria perspectiva. A abordagem não-estruturada permite uma exploração livre e profunda dos tópicos, proporcionando *insights* ricos e inesperados, ao mesmo tempo em que dificulta a comparação sistemática entre entrevistas. Essa abordagem, com a garantia de sigilo, incentivou respostas pessoais, detalhadas e francas, proporcionando uma visão original, abrangente e diversificada dos tópicos abordados e a exploração de temas que emergiram durante a entrevista. Assim, as entrevistas foram feitas nos termos dos entrevistados, não do entrevistador, sem temas, tópicos, hipóteses ou teses previamente definidas.

Metodologia Análise Temática: Foi aplicada a Análise Temática, método de exame de dados qualitativos que envolve a identificação, análise e interpretação de padrões de significados (temas) emergentes nas entrevistas. O conteúdo referente a cada tema foi separado para uma análise individual, buscando uma compreensão estruturada e aprofundada das informações obtidas. Utilizou-se como referência principal a obra "Thematic Analysis: A Practical Guide" de Virginia Braun e Victoria Clarke¹. A Análise Temática Reflexiva (AT Reflexiva), conforme estabelecida por Braun e Clarke, é distinta por sua ênfase na reflexividade do pesquisador, o que significa que o pesquisador é visto como um elemento ativo e essencial na construção dos temas. A interpretação dos dados, intrinsecamente subjetiva, é construída através do olhar do investigador, que reconhece suas próprias influências e perspectivas no processo analítico. Este método caracteriza-se como um processo iterativo e recursivo entre os dados originais e a análise. Tal dinâmica possibilita o refinamento e ajuste progressivo, buscando uma representação mais precisa e nuançada dos padrões identificados. A flexibilidade inerente à AT Reflexiva permite que o analista adapte sua abordagem às especificidades do conteúdo analisado. Assim, o foco reside na identificação de padrões significativos desenvolvidos em temas. Os temas resultantes constituem interpretações que oferecem *insights* sobre a questão de pesquisa, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada do objeto de estudo.

Método Indutivo e Nível Semântico. Clarke e Braun (2017)² apresentam duas abordagens principais para a análise temática. A Análise Temática Indutiva (*data-driven*) baseia-se nos dados e concentra-se no conteúdo explícito das entrevistas, buscando identificar padrões e temas a partir dos dados coletados, sem preconceitos ou teorias prévias. Em contraste, a Análise Temática Dedutiva (*theory-*

¹ BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. *Thematic analysis: a practical guide*. London: Sage Publications, 2021.

² CLARKE, V.; BRAUN, V. Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, v. 12, n. 3, p. 297-298, 2017.

driven) é orientada por teorias e tenta capturar significados subjacentes ou implícitos nas falas dos entrevistados, sendo utilizada para testar uma teoria ou hipótese específica. Além disso, as autoras³ distinguem entre níveis de análise semânticos e latentes. O nível semântico trata do significado explícito dos dados, focando nas palavras e declarações diretas dos entrevistados, enquanto o nível latente busca interpretar significados subjacentes ou implícitos. Esta pesquisa adota uma abordagem indutiva com foco no nível semântico.

Modelo Constitutivo da Comunicação: A Teoria da Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO), conforme proposta por Robert Craig (1999)⁴, sugere que a comunicação não é meramente um veículo para a transmissão de informações, mas um processo fundamental pelo qual as próprias organizações são formadas e mantidas. Segundo Cooren, Kuhn, Cornelissen e Clark (2011)⁵, as organizações são constituídas na e por meio da comunicação humana. Dessa forma, todas as interações comunicativas desempenham um papel fundamental na constituição das organizações. Entender e gerenciar esses processos comunicativos é essencial para a eficácia e adaptabilidade das organizações. A aplicação da CCO como suporte teórico permite buscar uma compreensão aprofundada de como a comunicação constitui e molda as equipes, além de apoiar o desenvolvimento de projetos de pesquisa em instituições como a Embrapa. Adotar a CCO como base teórica para a análise da comunicação dentro das equipes de pesquisa da Embrapa não só permite entender e como as interações diárias moldam a organização, mas também fornece *insights* valiosos para a implementação de estratégias comunicativas mais eficazes. Este entendimento pode levar a melhorias significativas na colaboração, inovação e sucesso dos projetos de pesquisa, reforçando a capacidade da Embrapa de atingir seus objetivos organizacionais e científicos.

Comunicação em Projetos. De acordo com o Project Management Institute (2008)⁶, projeto é "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Esse esforço é direcionado para alcançar metas específicas dentro de um prazo determinado, utilizando recursos limitados. O gerenciamento de projetos envolve processos como planejamento, execução, monitoramento e controle, visando garantir que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente, dentro das restrições de tempo, custo e qualidade. O estudo mais abrangente já realizado sobre o assunto, conduzido pelo PMI (2013)⁷ e envolvendo mais de mil entrevistados, incluindo profissionais de gerenciamento de projetos, patrocinadores executivos e proprietários de negócios, destaca a comunicação como um elemento essencial para o sucesso dos projetos. A pesquisa revela que falhas na comunicação são responsáveis por uma parte significativa dos riscos que afetam os projetos, resultando em perdas financeiras substanciais. Informa que organizações que não conseguem estabelecer uma comunicação eficaz entre seus membros e stakeholders enfrentam maiores dificuldades para alcançar seus objetivos e mantêm altos níveis de desperdício de recursos. O documento explica que organizações de alto desempenho, que têm sucesso em seus projetos, tendem a priorizar a comunicação clara e eficaz, garantindo que todos os envolvidos estejam alinhados com as metas e estratégias da organização. Essas organizações adotam a comunicação estratégica como parte fundamental de suas práticas de gestão de projetos, utilizando-a para minimizar riscos, promover o engajamento dos participantes e assegurar que os projetos sejam concluídos dentro do prazo e orçamento previstos. Em contraste, organizações com baixa performance apresentam déficits em práticas de comunicação, o que leva a um maior número de projetos fracassados e a perdas financeiras significativas. E sugere que o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes, juntamente com a padronização das práticas de gestão de projetos e o apoio ativo de patrocinadores executivos, pode aumentar significativamente a probabilidade de sucesso dos projetos. Uma conclusão possível

³ BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

⁴ CRAIG, R. T. Communication theory as a field. *Communication Theory*, v. 9, n. 2, p. 119-161, 1999.

⁵ COOREN, F.; KUHN, T.; CORNELISSEN, J. P.; CLARK, T. Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, v. 32, n. 9, p. 1149-1170, 2011.

⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)* – 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2008.

⁷ PMI. Project Management Institute. *Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2024

do relatório é que a comunicação eficaz é vital para o sucesso dos projetos, influenciando diretamente a capacidade das organizações de cumprir prazos, orçamentos e alcançar os objetivos definidos, além de minimizar os riscos financeiros e operacionais. Numa análise específica sobre comunicação, PMI⁸ cita que 56% dos riscos enfrentados em projetos são decorrentes de comunicações ineficazes, indicando que uma parcela significativa do sucesso dos projetos está ameaçada devido a falhas na comunicação. O mesmo documento ressalta que líderes e gestores de projetos ao redor do mundo reconhecem que a comunicação deficiente é um fator que leva ao insucesso dos projetos. Afirma Lima (2022)⁹: "a gestão da comunicação tem uma relação estreita com o sucesso de um projeto, e a qualidade dessa gestão depende da qualificação de todas as pessoas envolvidas e da estrutura utilizada para tal". Chaves (2014)¹⁰ observa que a atividade de comunicação consome a maior parte do tempo dos gerentes, podendo chegar a até 90%. Estudos mostram que os gerentes de projetos dedicam entre 80% e 90% de seu tempo à comunicação (Muranaka, Facin & Vale, 2018). Esses autores identificaram quatro barreiras principais na gestão de projetos: centralização das informações, falta de habilidades de comunicação dos gestores, ausência de objetivos e metas claras, e a inexistência de um plano de comunicação. Além disso, a literatura internacional aponta outros problemas frequentes de comunicação em projetos, incluindo a confiança (excessiva ou insuficiente), a falta de padrões, a ausência de feedback construtivo e a falta de clareza na interação com clientes e stakeholders. Galli (2022)¹¹ enfatiza que a comunicação desempenha um papel fundamental tanto no planejamento quanto na execução de projetos, sendo um dos principais determinantes para o sucesso ou fracasso. E destaca como a comunicação adequada facilita a transmissão de informações e ajuda a identificar possíveis falhas e sucessos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Comunicação estratégica refere-se ao uso intencional e abrangente da comunicação para atingir objetivos pré-determinados (Duarte, 2020)¹². É um processo contínuo e integrado que permeia todas as atividades, considerando o contexto interno e externo. A **comunicação contínua** refere-se ao processo dinâmico e ininterrupto de interação e troca de significados, informações e influências entre indivíduos, grupos, organizações e atores sociais. Diferentemente de um evento isolado, a comunicação contínua é um fluxo constante que sustenta a funcionalidade dos projetos, sendo essencial para sua coesão e eficácia. **Estratégia de comunicação** é um componente específico da comunicação estratégica. Ela representa o caminho escolhido para alcançar objetivos definidos, baseando-se no diagnóstico e precedendo o planejamento detalhado das ações de comunicação, geralmente formalizado em um plano. Assim, a comunicação estratégica fornece o contexto e a visão e direção geral de forma contínua, enquanto as estratégias de comunicação oferecem os planos de ação concretos para implementar essa visão em iniciativas específicas. A abordagem integrada permite que um projeto mantenha uma comunicação coerente e eficaz em todos os níveis, contribuindo para seu desenvolvimento, evolução e sucesso.

⁸ PMI. Project Management Institute. *O custo alto do baixo desempenho: O papel essencial da comunicação*. Maio, 2013.

⁹ LIMA, Suellen P. de. A importância da comunicação e os desafios do líder no gerenciamento de projetos. In: *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, CE. Ed. 216, v.10, 2022.

¹⁰ CHAVES, Lucio Edi. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. São Paulo: Editora FGV, 2014.

¹¹ GALLI, Brian J. The role of communication in project planning and executing. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, v. 9, n. 1, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363046164_The_Role_of_Communication_in_Project_Planning_and_Executing#fullTextFileContent. Acesso em: 11 ago. 2024.

¹² DUARTE, Jorge. *Estratégia em Comunicação*. 2. ed. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. 80 p.

Procedimentos Metodológicos

1. Planejamento da Pesquisa

- **Objetivo da Pesquisa:** Investigar as percepções e práticas de comunicação entre pesquisadores em projetos de pesquisa executados na Embrapa. Este objetivo desdobra-se em entender como a comunicação impacta o funcionamento e os resultados dos projetos, além de explorar maneiras de aprimorar a comunicação para fomentar a colaboração e a eficiência dos projetos de pesquisa na organização.
- **População-Alvo:** Participantes de projetos de pesquisa da Embrapa
- **Amostra:** 33 integrantes de projetos de pesquisa da Embrapa, selecionados de forma a se obter uma visão abrangente sobre as práticas de comunicação na empresa.
- **Crítérios de Seleção:** Os pesquisadores foram escolhidos a partir de relação fornecida pela Gestão de Portfólios da Embrapa¹³. Buscando obter o máximo de diversidade, foi selecionado um integrante de cada um dos 33 portfólios então estabelecidos na Embrapa e, entre eles, buscou-se representação de diferentes unidades de pesquisa. Ao final, tivemos um representante de 32 diferentes unidades centrais e descentralizadas. Apenas uma unidade foi representada por dois integrantes de projetos. Também buscou-se equilibrar, na medida do possível, a participação de homens e mulheres, bem como de líderes e não líderes de projeto. A amostra foi composta por 18 homens e 15 mulheres; 19 líderes de projetos e 14 não líderes. A média de anos de trabalho na Embrapa foi de 22,7 anos e o número de projetos em participavam oficialmente no momento da entrevista era de 3,73 (variando entre 0 e 10 projetos). Em relação à experiência em participação em projetos, com base na escala TRL/MRL¹⁴, os dados foram distribuídos da seguinte forma: 5 participantes predominantemente na faixa de 1 a 3; 18 participantes na faixa de 4 a 6; e 14 participantes na faixa de 7 a 9. O total supera 33 porque alguns entrevistados indicaram múltiplas faixas. Do total, 31 eram pesquisadores e dois eram analistas com experiência de atuação em projetos. Um dos entrevistados, apesar de estar cedido, continua participando de projetos da Embrapa. Exceto por um caso de recusa devido à falta de tempo, todos os contatados concordaram em conceder a entrevista.

Critério	Detalhes
Seleção de Pesquisadores	1 integrante de cada um dos 33 portfólios
Diversidade de Unidades	Representantes de 32 diferentes unidades (2 centrais e 30 descentralizadas)
Equilíbrio de Gênero	18 homens e 15 mulheres
Líderes e Não Líderes	19 líderes de projetos e 14 não líderes
Média de Anos de Trabalho na Embrapa	22,7 anos
Foco principal da participação em Projetos a partir da Escala TRL/MRL	5 participantes na faixa de 1 a 3 18 participantes na faixa de 4 a 6 14 participantes na faixa 7 a 9
Atividade	31 pesquisadores e 2 analistas
Média de participação em projetos no momento da entrevista	3,73 projetos

¹³ Na Embrapa, o termo *portfólio* refere-se a uma figura programática, instrumento de apoio gerencial que organiza projetos em temas estratégicos. Na época das entrevistas eram 33 portfólios. Durante a redação do relatório foram reorganizados em nove e a expectativa é que totalizassem dez ainda em 2024.

¹⁴ A escala TRL/MRL - do inglês *Technology Readiness Levels/Manufacturing Readiness Levels* - é adotada pela Embrapa. A escala define níveis de maturidade tecnológica (de 1, em pesquisa inicial, até 9, em implementação completa) e permite o acompanhamento de ativos tecnológicos durante os processos de pesquisa, desenvolvimento e validação, além de possibilitar a comparação direta entre os ativos produzidos.

2. Coleta de Dados

- **Instrumento:** Entrevistas não-estruturadas com uma única pergunta aberta principal.
- **Procedimentos:** Os entrevistados foram convidados por e-mail com endereço corporativo e informados no convite sobre o sigilo de suas declarações. Após o aceite, foi agendada entrevista. As entrevistas foram realizadas entre 20 de fevereiro e 7 de maio de 2024 por videoconferência e foram gravadas. Cada entrevista foi individual, com duração entre 50 minutos e 1h45min. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador responsável (Jorge Duarte, 21 entrevistas) e quatro convidadas, todas da Embrapa e com ampla experiência em entrevistas: Ana Maio (3 entrevistas), Cristiane Fragalle (2 entrevistas), Heloiza Dias (4 entrevistas) e Katia Pichelli (3 entrevistas).
- **Subsídios preliminares:** Quatorze entrevistas com atuais e ex-gestores e lideranças da Embrapa, de maneira a subsidiar a compreensão do tema e a preparação dos procedimentos metodológicos. Leitura sistematizada de artigos de referência sobre pesquisa na Embrapa e comunicação em projetos.
- **Pergunta:** Todas as entrevistas começaram com uma única pergunta aberta sobre comunicação nos projetos, permitindo que os entrevistados expressassem livremente suas percepções e experiências. A partir da resposta inicial, a entrevista prosseguia conforme a perspectiva do entrevistado, sem hipóteses a serem testadas, questões ou temas predefinidos.
- **Definição de Comunicação:** Os entrevistados foram informados que, no contexto da pesquisa, "comunicação" incluía todas as interações e fluxos de informação entre a equipe do projeto, o líder do projeto, dirigentes da Embrapa, parceiros, outros cientistas, universidades e a sociedade em geral – abrangendo o conceito de Partes Interessadas. Também foi esclarecido que a comunicação deveria ser entendida como um processo contínuo, que se inicia no primeiro movimento de formação do projeto e se encerra ao término do projeto.
- **Gravação:** Todas as entrevistas foram gravadas em vídeo, com o consentimento dos participantes.
- **O método de coleta:** A entrevista aberta é um modelo de entrevista não estruturada, exploratória e flexível, sem sequência predeterminada de questões ou parâmetros de respostas. Ela tem como ponto de partida um tema ou questão ampla e flui livremente, sendo aprofundada conforme aspectos significativos identificados pelo entrevistador. O entrevistado define a resposta segundo seus próprios termos, utilizando seu conhecimento, percepção, linguagem, realidade e experiência. A capacidade de aprofundar questões a partir das respostas torna este tipo de entrevista muito rico em descobertas. A partir de diferentes autores, Duarte (2017)¹⁵ descreve a entrevista em profundidade como uma técnica qualitativa que visa explorar um assunto por meio da obtenção de percepções e experiências concretas dos informantes. Este método permite que o entrevistado defina os termos da resposta e que o entrevistador ajuste livremente as perguntas, buscando intensidade nas respostas, e não quantificação ou representação estatística. A técnica é baseada em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolhendo respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações relevantes. Durante o processo, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. As entrevistas em profundidade são particularmente úteis para estudos exploratórios, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar a compreensão sobre a situação analisada. Elas são caracterizadas pela flexibilidade e profundidade, sendo conduzidas de maneira a permitir a subordinação dinâmica ao entrevistado.

¹⁵ DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 62-83.

3. Transcrição e Decupagem

- **Transcrição:** As gravações das entrevistas foram transcritas na íntegra para garantir a precisão dos dados. Utilizou-se majoritariamente o *software Transcribe*, e, em alguns casos, o *TacTic*. Depois da transcrição, cada gravação foi minuciosamente cotejada com o texto para correções. Durante o processo de transcrição, houve cuidado especial em refinar o conteúdo, removendo interjeições, expressões repetidas e corrigindo erros gramaticais. Além disso, foram eliminados trechos não relacionados à entrevista. Esses ajustes foram realizados para assegurar que o texto transcrito mantivesse a clareza e a coesão necessárias para a análise. As entrevistas foram registradas aleatoriamente por números, de 1 a 33. As transcrições foram examinadas para familiarização com os dados, identificação de padrões iniciais e estabelecimento de critérios para seleção dos trechos para codificação. Numa nova etapa de leitura, todas as transcrições foram minuciosamente examinadas, e durante o processo, selecionados trechos que continham afirmações, conceitos ou resumos relevantes sobre a percepção de cada entrevistado relacionada ao tema da pesquisa.
- **Seleção de Trechos:** Os trechos de cada uma das entrevistas identificados como relevantes foram selecionados para análise detalhada, buscando-se *insights* e padrões. O objetivo foi construir uma síntese temática consolidada, agregando as percepções dos entrevistados em cada tema.
- **Critérios de Seleção dos Trechos:** Pertinência: Aborda diretamente ou está relacionado à questão central da pesquisa. Representatividade: Ser representativo da percepção do entrevistado. Significado: Fornece *insights* significativos ou detalhes importantes a partir da perspectiva do entrevistado em relação ao tema investigado. Clareza: São claros e compreensíveis, evitando ambiguidade e facilitando a precisão da interpretação. Contexto: Fornece contexto suficiente para compreender a abordagem do entrevistado naquele trecho; por esse motivo, optou-se, preferencialmente, por selecionar trechos completos em vez de frases isoladas. Complementarmente, buscou-se identificar trechos que expressavam recorrência com relação a outras entrevistas, intensidade na exposição do entrevistado ou que indicavam aspectos novos ou contrastantes. Os critérios foram sendo estabelecidos pelo analista a partir das primeiras leituras de familiaridade. Para garantir a relevância e a clareza das análises subsequentes, não foram incluídos trechos que abordavam assuntos correlatos, se referiam a projetos de outras instituições (há casos de entrevistados que atuam ou atuaram em outras instituições) ou não estavam diretamente relacionados ao objetivo da pesquisa.
- Com o intuito de aumentar a dificuldade de identificação dos autores e preservar o anonimato dos entrevistados, também foram extraídos trechos que teriam potencial de identificar o entrevistado. Nessa estratégia, todas as transcrições foram feitas utilizando apenas descrições masculinas, embora 15 dos 33 entrevistados fossem mulheres.

4. Definição dos Temas

- **Refinamento e Consolidação dos Temas:** A leitura das transcrições e a sistematização da seleção de trechos permitiram identificar, inicialmente, 16 possíveis temas. Durante o processo final e de análise, esses temas foram agrupados em 10, cada um criado para ser expressivo e distinto dos demais, evitando sobreposições significativas e abordando um aspecto único e relevante para a compreensão dos achados de pesquisa. Apesar dessa tentativa, existem grandes conexões entre os diferentes temas, e muitos pontos acabam sendo abordados mais de uma vez ou até com bastante frequência, dependendo de sua relevância ou número de citações.
- **Temas:** Estruturação do Projeto; Desenvolvimento do Projeto; Liderança do Projeto; Comunicação no Projeto; Comunicação com as Partes Interessadas; Integração na Pesquisa; Gestão da Pesquisa; Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa; Processos Administrativos; Capacitação. Os seis primeiros foram classificados como no contexto do Projeto e os quatro últimos, no contexto Corporativo. Temas que não tivessem relação direta com projetos foram

ignorados. Foi elaborado um guia com Códigos e Descrição das Categorias de Análise para orientar e padronizar a classificação.

5. Tratamento dos Temas

- **Descrição:** Cada tema recebeu um nome, um sistema de codificação e uma descrição.
- **Codificação:** Cada trecho selecionado foi codificado com um identificador específico, facilitando a rastreabilidade e a organização dos dados para análises subsequentes. Os trechos selecionados foram codificados com base nos 10 temas definidos durante as etapas anteriores da pesquisa. Trechos correspondentes a cada tema foram identificados, marcados e transportados para documento específico de cada tema. Alguns trechos foram utilizados em mais de um tema, mas mantiveram a codificação do tema original. A partir da fala de cada entrevistado foi feita síntese da entrevista. Este tratamento individualizado dos temas facilitou a organização dos dados em grupos que compartilham características ou significados semelhantes e permitiu a identificação de padrões, a sistematização das informações e a revelação de *insights* valiosos sobre as experiências e percepções dos entrevistados.
- **Descrição e Análise:** Realizadas utilizando o NVivo, um *software* de Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador (CAQDAS - *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), projetado para auxiliar na análise de dados qualitativos. O NVivo organiza e examina dados qualitativos, identificando *insights* e estruturando informações não estruturadas. Além disso, foram empregados os *softwares* *Consensus* e *Data Analyst* para sintetizar entrevistas, identificar padrões e temas comuns. O *Data Analyst* processou e analisou os dados extraídos das entrevistas, revelando tendências. O *Consensus* facilitou a síntese das entrevistas, identificando padrões e temas comuns, auxiliando na compreensão abrangente das informações coletadas. Os resultados gerados pelos *softwares* serviram apenas como ponto de partida para a análise. Eles foram cotejados com as entrevistas, revisados, ajustados e finalizados pelo pesquisador, com o objetivo de garantir a precisão e a integridade dos achados.
- **Anotações de Campo:** Desde as entrevistas e ao longo de todo o trabalho, o pesquisador manteve um documento chamado *Anotações de Campo*, onde foram registrados aspectos relevantes, *insights* e observações a serem eventualmente utilizadas no relatório final.

6. Relato dos Resultados

- a) Relatório Final: Apresenta a descrição e análise de 10 temas em capítulos, incluindo recomendações para melhorar as práticas de comunicação no âmbito dos projetos. Cada capítulo contém descrição, interpretação e análise do pesquisador, bem como trechos significativos das entrevistas que abordam o tema específico do capítulo.
- b) Apresentação: Apresentação dos achados na empresa, proporcionando feedback e fomentando uma discussão sobre possíveis melhorias no desenvolvimento dos projetos de pesquisa da Embrapa.

7. Exemplo - real - da pergunta aberta inicial [Entrevista 24]

"- A gente vai falar muito de comunicação, mas o importante é você entender que é todo tipo de comunicação do dia a dia do projeto. Do projeto e suas conexões. Ou seja, a gente não vai falar das ferramentas do NCO, da divulgação e da transferência. A gente até vai comentar sobre isso, mas a gente quer entender um pouquinho sobre os processos internos relacionados à equipe de projeto, como é que a equipe se relaciona, como é que se relaciona com os sistemas da Embrapa, como é que a equipe se relaciona com o mundo? Então, não é a comunicação estrita que o NCO faz ou o que o TT faz, mas é a comunicação como um todo do projeto. Quando a gente fala em partes interessadas, a gente vai falar de outros cientistas, empregados, gestores, parceiros, usuários de tecnologia, interessados no assunto, ou seja, todos aqueles que têm algum tipo de conexão com o projeto. Eu vou fazer uma pergunta bem geral para você ficar bem à vontade para falar, e aí, eu vou complementando a pergunta. Então, dentro dessa perspectiva, dessa leitura de comunicação, conexões e relações, como é que você avalia a tua experiência com o fator comunicação em projetos

de pesquisa na Embrapa? Como é esse trabalho de comunicação? Vou começar bem em geral e a gente vai restringindo, está bem?"

8. Guia dos Temas em Comunicação nos Projetos - Tema/Código/Descrição

Temas no Contexto do Projeto

Estruturação do Projeto [EP] - Descrição: Abrange a fase inicial do projeto, incluindo formação da equipe, elaboração da proposta, planejamento, definição de objetivos, recursos necessários e criação de cronograma.

Desenvolvimento do Projeto [DP] - Descrição: Fase de execução do projeto, onde são implementadas as atividades planejadas, monitoramento do progresso e ajustes necessários. Inclui gestão do orçamento, suporte administrativo e execução das atividades do projeto.

Liderança do Projeto [LP] - Descrição: Papel e desempenho do líder do projeto em questões como guiar a equipe, comunicação interna do grupo, representação da equipe e do projeto, interação com partes interessadas, tomada de decisões do projeto.

Comunicação no Projeto [CP] - Descrição: Processos de comunicação interna entre os membros da equipe do projeto, incluindo a frequência e eficácia das interações, estratégias de comunicação, uso de ferramentas de comunicação, encontros presenciais e on-line, cultura organizacional.

Comunicação com as Partes Interessadas [PI] - Descrição: Comunicação com atores externos ao projeto, mas que possuem algum tipo de relação com ele, incluindo parceiros, financiadores, instituições e dirigentes. Inclui transferência de tecnologias, parcerias e comunicação com a sociedade.

Integração na Pesquisa [IP] - Descrição: Cooperação e colaboração entre integrantes do projeto com diferentes unidades e equipes de pesquisa dentro e fora da Embrapa. Inclui a formação de redes, cooperação interdisciplinar, realização de reuniões, encontros e articulação e sobreposição de pesquisas.

Temas no Contexto Corporativo

Gestão da Pesquisa [GP] - Descrição: Abrange a gestão dos projetos de pesquisa em níveis hierárquicos superiores, incluindo, editais, papel das unidades centrais e dirigentes, portfólios, ativos, papéis institucionais, diretrizes institucionais, feedback corporativo, administração de recursos, prazos e qualidade dos resultados.

Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa [ST] - Descrição: Inclui ferramentas e sistemas utilizados para apoiar a pesquisa e a gestão dos projetos, como *softwares* específicos e plataformas de comunicação. Inclui Gestec, Quaesta, Ideare, Intranet, Integro e toda a estrutura de suporte técnico para gestão e execução dos projetos.

Processos Administrativos [PA] – Descrição: Procedimentos administrativos que suportam a execução dos projetos como burocracia, rotinas, fluxos, relatórios e áreas administrativas.

Capacitação [CA] – Descrição: Envolve o treinamento e desenvolvimento de habilidades dos gestores e integrantes da equipe de projeto para melhorar a gestão e execução dos projetos.

Validação

Revisão por Pares: Dois auditores: O professor e pesquisador Antonio Teixeira de Barros, Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília; e o Supervisor de pós-doutoramento, João José Curvello, Doutor em Ciências da Comunicação pela USP.

Resumo

Este estudo investiga as percepções e práticas de comunicação entre pesquisadores atuantes em projetos de pesquisa da Embrapa – em julho de 2024 eram 1.031 projetos. Por meio de uma abordagem qualitativa e interpretativista, utilizando entrevistas não estruturadas, a pesquisa relata percepções e identifica temas e padrões nos processos de comunicação dentro desses projetos. Usa-se a Análise Temática Reflexiva, onde o pesquisador desempenha um papel ativo na construção dos temas em discussão. Essa abordagem reconhece que a interpretação dos dados é subjetiva e construída por meio da perspectiva do pesquisador. Usa, também, a Teoria da Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO), que aborda a comunicação como um processo fundamental pelo qual as próprias organizações são formadas e mantidas, e o conceito de comunicação estratégica, que se refere à comunicação intencional e direcionada para alcançar objetivos específicos e alinhar as ações, neste caso, do projeto, com sua visão e metas.

O estudo tem como objetivo compreender como a comunicação molda e sustenta o desenvolvimento dos projetos de pesquisa na Embrapa, identificando seus desafios e oportunidades de melhoria. Os resultados baseiam-se nas percepções de 33 entrevistados, provenientes dos 33 diferentes portfólios existentes na ocasião e de 32 unidades distintas, abrangendo um grupo composto por 18 homens e 15 mulheres, dos quais 19 são líderes e 14 não-líderes - selecionados por perfil a partir de uma lista fornecida pelos próprios portfólios.

Os resultados, organizados em 10 temas (caracterizados posteriormente, a partir da análise das entrevistas), demonstram que o fator comunicação é bastante valorizado pelos entrevistados. Identifica-se que a comunicação eficaz nos projetos de pesquisa da Embrapa é reconhecida, mas muitas vezes negligenciada, frequentemente informal e dependente de iniciativas individuais. A pesquisa proporciona uma compreensão profunda de como a comunicação molda e sustenta as equipes de pesquisa, sugerindo caminhos para aprimorar as práticas comunicativas e o sucesso dos projetos na Embrapa, notadamente a necessidade de uma comunicação estratégica, contínua e estruturada desde a concepção até a conclusão dos projetos.

Entre os resultados estão:

1. A comunicação é vista pelos entrevistados como um fator constituinte e essencial dos projetos. Contudo, na prática, **predomina uma comunicação não estratégica, ausente na agenda de gestão e não tratada como insumo no desenvolvimento dos projetos**, o que limita sua capacidade de contribuição. A comunicação nos projetos da Embrapa é pouco discutida e não gerida formalmente, resultando em uma abordagem improvisada, reativa, ocasional, pontual e fragmentada, muitas vezes negligenciada. Em vez de ser planejada e integrada como um componente vital desde o início, depende da iniciativa, perfil e atenção da liderança e é frequentemente relacionada apenas à divulgação de resultados finais. Essa abordagem reduz o diálogo, a integração e a troca contínua de informações, essenciais para um ambiente de trabalho coeso e eficiente.
2. **A comunicação entre os integrantes de um projeto depende excessivamente de iniciativas individuais dos líderes.** Há uma falta de oportunidades institucionalizadas para integração e de orientações claras e consistentes, o que resulta em uma comunicação fragmentada, com níveis de alinhamento e colaboração inferiores ao desejável. Além disso, muitos líderes não têm tempo, autoridade e treinamento adequados para gerenciar essas tarefas de maneira eficaz, limitando significativamente o potencial do trabalho e os resultados obtidos. A centralização excessiva e a personificação dos projetos nos líderes parece comprometer a eficácia das iniciativas de pesquisa e a apropriação coletiva dos resultados, limitando o senso de participação e engajamento dos demais integrantes da equipe. A dependência excessiva

dos líderes de projeto para garantir a gestão e a comunicação eficaz dentro da equipe e com as partes interessadas resulta em falhas quando esses líderes têm habilidades limitadas.

3. **Os projetos não são tratados como um compromisso coletivo da organização, dirigentes e empregados.** A falta de responsabilidade compartilhada limita o potencial de promover um senso de propriedade coletiva e maior engajamento dos empregados nas pesquisas. Quando a gestão dos projetos é institucionalizada e assumida coletivamente pelos integrantes do projeto, gestores locais, colaboradores e empregados, com o líder atuando apenas como gestor, há uma tendência de aumento no comprometimento, inovação e eficácia dos resultados. Isso cria um ambiente de trabalho mais inclusivo, participativo e produtivo.
4. Parece haver uma **falta de envolvimento dos dirigentes locais em questões científicas, no andamento dos projetos e nas relações com as partes interessadas.** Os dirigentes, especialmente a chefia de P&D, estariam muito envolvidos na gestão técnico-administrativa e no cumprimento de responsabilidades formais, com menor atuação como líderes nos avanços científicos e menor suporte contínuo aos projetos. Esse aparente menor envolvimento comprometeria o acompanhamento eficaz do progresso e das dificuldades dos projetos, reduzindo o potencial para coordenação, eficiência, inovação e liderança nas interações externas. Além disso, o distanciamento dos dirigentes pode limitar a motivação, a interação e o comprometimento das equipes, dificultando a criação de um ambiente colaborativo e produtivo. A ausência de uma política institucional clara e eficaz para a comunicação nos projetos e uma gestão local mais próxima que incentive a integração e a comunicação entre as equipes de pesquisa na Embrapa foi um desafio identificado em várias entrevistas.
5. **Há uma aparente prevalência de comunicação tímida e unidirecional, com falta de feedback adequado em vários níveis e âmbitos, limitando o diálogo corporativo e a cooperação entre as equipes,** o que afeta negativamente a qualidade e a velocidade dos resultados. Isso contribui para uma cultura de comunicação pouco participativa e com baixo engajamento nos projetos, priorizando atividades individuais. O afastamento formal dos colaboradores dos projetos e o distanciamento entre a pesquisa e os trabalhadores são citados como exemplos. A formação de redes, embora prioridade no discurso corporativo, parece fragilizada, com relatos de que muitas são artificiais.
6. **A articulação coletiva e o preparo na formulação dos projetos, em algumas ocasiões, parecem insuficientes,** com uma centralidade excessiva no líder e um tempo de elaboração menor do que o necessário para garantir a qualidade dos projetos, o envolvimento dos participantes e um preparo adequado. A situação se agrava com o desenvolvimento do projeto e a tendência a um isolamento dos participantes em torno de suas tarefas individuais.
7. **Não há evidências da existência de um plano básico de comunicação** - algo essencial segundo toda a literatura de projetos - que considere todas as etapas, objetivos, responsabilidades, mecanismos de feedback, canais, cronograma, partes interessadas, a articulação dos integrantes e o uso de ferramentas de comunicação no âmbito do projeto.
8. **Desafios e lacunas significativas foram identificados nas estratégias de comunicação com as partes interessadas,** especialmente na transferência de tecnologia e na interação com potenciais usuários, como a agroindústria, produtores e parceiros, desde o início e ao longo do projeto. Relatos consistentes indicam dificuldades na construção de um relacionamento sólido e contínuo com as partes interessadas, devido a fatores como falta de iniciativa, habilidade ou conhecimento. A comunicação com essas partes interessadas frequentemente ocorre de maneira eventual e pessoal, em vez de institucional e regular, dependendo mais das iniciativas individuais dos líderes e pesquisadores. Isso limita a construção e a manutenção de relações sólidas e produtivas com os parceiros.
9. Entrevistados expressam a **necessidade de um diálogo mais robusto sobre ciência e projetos no ambiente de trabalho, mas ao mesmo tempo percebem um excesso de reuniões, muitas vezes vistas como improdutivas.** Observam também um número excessivo de reuniões online,

enquanto sentem falta de encontros presenciais para discutir questões relacionadas à pesquisa. A carência de estímulo, oportunidades e espaços formais para interação e troca de experiências entre pesquisadores e gestores compromete a integração das equipes, as operações e a eficácia dos projetos e, possivelmente, a capacidade de inovação dentro da Embrapa.

10. Questão que surge como relevante é a **necessidade de maior visibilidade, acompanhamento e reconhecimento dos projetos pelas lideranças**. A falta de valorização por parte das lideranças e da própria empresa sobre os avanços e sucesso dos projetos parece ser um fator de desmotivação. Há relatos de projetos concluídos sem os participantes terem conhecimento do resultado e de seu impacto.
11. Pesquisadores da Embrapa descrevem **excesso de individualização, com trabalhos isolados e focados em tarefas específicas**, frequentemente sem conhecimento sobre o que seus colegas da mesma unidade ou especialidade estão produzindo, como a produção de partes isoladas, sem envolvimento ou percepção do conjunto. Parece haver um déficit de proximidade entre os pesquisadores. A falta de integração entre as unidades da Embrapa e uma arraigada percepção de competição interna dificultam a colaboração e o desenvolvimento mais produtivo dos projetos. Termos como "guetos", "caixas" e "bolhas" são usados para descrever essa situação. A ausência de padrões institucionalizados de interação entre diferentes projetos contribui para a sobreposição de esforços, isolamento e perda de oportunidades de colaboração dentro da Embrapa. A comunicação entre equipes, lideranças e gestores na Embrapa, bem como entre diferentes unidades e equipes de pesquisa, é frequentemente percebida como limitada, resultando em diluição, perda de eficiência e duplicação de esforços. A aparente falta de conectividade social compromete as interações essenciais para a coesão e sinergia entre os diferentes grupos. Reuniões em excesso e pouco produtivas desgastam e desmotivam. A pesquisa tende a ser compartimentada, com pesquisadores e unidades operando de forma independente e com pouca integração. Mesmo dentro dos projetos e das unidades, parece haver uma tendência de trabalho fracionado, onde os pesquisadores não se percebem como parte de um conjunto. A falta de lideranças e uma estrutura institucional que promova e facilite a colaboração cria um ambiente onde a cooperação é exigida teoricamente, mas não incentivada na prática. A dificuldade em ampliar a interdisciplinaridade na Embrapa é destacada em diversas entrevistas. A cultura organizacional frequentemente não apoia a integração, resultando em pesquisadores que tendem a formar "bolhas" de colaboração baseadas em afinidades pessoais.
12. A **sobrecarga gerada pelos sistemas de gestão da pesquisa e pelos processos administrativos** é um fator que parece impactar o foco e o tempo disponível para atividades criativas e para o diálogo corporativo. Segundo a pesquisa, essa sobrecarga se manifesta na pressão que os pesquisadores enfrentam para lidar com múltiplas tarefas, muitas das quais não estão diretamente relacionadas à pesquisa. Isso não apenas consome tempo, mas também dispersa a atenção que poderia ser dedicada à inovação e à construção de conexões significativas dentro da equipe.
13. **A capacitação, orientação e acompanhamento em comunicação são questões críticas** para que líderes e equipes planejem e executem projetos de forma eficiente e colaborativa, interajam com diversos públicos e garantam a disseminação eficaz dos resultados. Os pesquisadores parecem carecer de referências sobre modelos de planejamento, práticas de excelência em comunicação, acompanhamento de especialistas em comunicação. E existe um desejo claro e concreto de capacitação, especialmente em gestão de projetos, comunicação e liderança.

Em 10 temas, ao longo das próximas páginas, apresentamos a descrição e análise dos resultados desta pesquisa aqui resumidos, acompanhadas por trechos de entrevistas e um resumo. Ao final, oferecemos recomendações.

1. COMUNICAÇÃO NO PROJETO - [CP]

Neste estudo, a comunicação nos projetos da Embrapa abrange todas as interações e fluxos de informação entre a equipe do projeto, o líder do projeto, dirigentes, parceiros, outros cientistas, empregados, usuários da tecnologia, universidades e a sociedade em geral - desde a concepção até a conclusão do projeto.

No início das entrevistas, os entrevistados tendiam a conceber comunicação como tarefa relacionada apenas à divulgação da ciência ou dos resultados de pesquisa. No entanto, rapidamente adotaram um conceito mais amplo. Ao longo das entrevistas, o tema foi tratado com grande domínio e capacidade crítica, refletindo a experiência de todos, e com bastante entusiasmo na discussão sobre seu potencial e alternativas de melhoria. Ficou evidente que a **comunicação é subestimada, pouco discutida na rotina de produção da pesquisa e geralmente não é tratada como fator a ser gerenciado formalmente**. Apesar da clara percepção dos entrevistados sobre a importância da comunicação nos projetos, diversos fatores podem contribuir para que ela seja negligenciada e não receba a devida atenção. Isso ocorre mesmo com os projetos sendo a unidade base integradora e agregadora da pesquisa na Embrapa e realizados desde a sua criação, há 51 anos.

Durante a fase preliminar, quando entrevistamos formalmente fontes preparatórias, um participante observou que "cientistas acham que tudo que não é pesquisa é como se fosse distração." **A percepção equivocada de que a comunicação é um elemento à parte, secundário ou acessório, distinto da prática da pesquisa, pode ser a razão pela qual ela não é incorporada de forma estratégica nos projetos científicos. A comunicação não é realizada de maneira consciente, intencional e voltada para resultados específicos, mas sim de forma espontânea e sem um propósito deliberado.**

Essa hipótese é corroborada pelo fato de que muitos pesquisadores não recebem treinamento ou orientação em comunicação ao longo de sua formação acadêmica, e, de repente, sentem-se pressionados a incluir este aspecto em suas agendas. Espera-se, então, que, além de atingirem determinados resultados científicos para os quais foram treinados, os pesquisadores desenvolvam uma variedade de competências de comunicação para atuar em diferentes contextos e alcançar seus objetivos de forma eficaz. Isso inclui dialogar com diferentes públicos, preparar e conduzir reuniões, mobilizar recursos e apoio, convencer financiadores e parceiros, liderar equipes de pesquisa, gerenciar projetos complexos, atender à imprensa e gerar ou auxiliar na produção de conteúdo acessível para públicos não especializados. Além disso, devem ser capazes de dialogar eficazmente com colegas do projeto, interagir com dirigentes, escrever propostas de financiamento persuasivas; publicar artigos científicos e de popularização da ciência; apresentar seus resultados em conferências acadêmicas; colaborar com pesquisadores de outras disciplinas; orientar e ensinar estudantes; comunicar-se com gestores de políticas públicas e organizações não governamentais; participar de iniciativas de divulgação científica; atuar como consultores para o poder público e defender projetos de pesquisa diante de comitês avaliadores e conselhos institucionais.

A comunicação é um ingrediente indispensável da pesquisa não apenas por ser uma parte natural de qualquer processo humano, mas porque, quando utilizada estrategicamente, permite qualificar os processos e potencializar os resultados da pesquisa. A comunicação eficaz estimula e facilita a colaboração interdisciplinar, promove a integração de diferentes áreas do saber e assegura que os resultados científicos alcancem e beneficiem os interessados e o conjunto da sociedade. Ela é parte constitutiva do processo de pesquisa, presente em todas as etapas, desde a formulação de hipóteses até a divulgação dos resultados. Sem uma comunicação eficaz, as equipes não atuam com todo seu potencial, as articulações e os avanços científicos podem ser menores do que poderiam, comprometendo o impacto e a aplicabilidade das descobertas.

A produção de conhecimento científico requer uma abordagem de comunicação estratégica que permeie todo o processo, indo além da importante, mas limitada, etapa de divulgação de resultados.

Esta abordagem abrangente transcende a mera disseminação de resultados, abarcando a gestão estratégica de relações interpessoais, tanto internas quanto externas à equipe de pesquisa. Ela enfatiza diálogos e interações dentro da equipe e com diferentes atores e construção de narrativas cativantes que traduzam complexidades científicas em linguagem acessível, assim como a gestão da visibilidade pública e a customização precisa da mensagem para diversos contextos e públicos-alvo. Nesta perspectiva, a comunicação não é um apêndice, mas um componente intrínseco e vital do processo científico, capaz de catalisar sua produção e amplificar seu impacto quando empregada estrategicamente. A comunicação traduz-se entre instrumento de qualificação dos projetos de geração do conhecimento, de ponte entre o conhecimento especializado e a compreensão pública e tem potencial de assegurar que a ciência seja não apenas entendida, mas também valorizada e aplicada de forma concreta na sociedade. Esta visão integrada da comunicação como parte da produção científica promove uma conexão mais profunda entre sua produção, o conhecimento gerado e seu impacto social, fortalecendo o elo entre a comunidade científica e o público em geral.

Pela pesquisa, **o sucesso na capacidade de realizar comunicação estratégica de forma produtiva nos projetos da Embrapa carece de um suporte institucional estruturado, estando frequentemente dependente das habilidades, experiência ou características pessoais do líder, o que pode ser limitante, contingente e não-estratégico.** Essa dependência de características pessoais coloca a eficácia da comunicação perigosamente sob risco de ser inconsistente e sujeita a variabilidades, particularmente na coordenação de tarefas e no diálogo com partes interessadas. Para acentuar a dificuldade, **o conceito de comunicação não é incorporado ao processo de gestão dos projetos ou da pesquisa.** Assim, o fator comunicação é frequentemente ignorado ou visto como tarefa adicional que amplia a já elevada carga de trabalho dos pesquisadores.

Os depoimentos coletados revelam valorização da comunicação pelos entrevistados, que identificam simultaneamente falhas significativas no processo atual e um grande potencial decorrente de sua utilização estratégica. Os participantes relatam que a comunicação nos projetos é predominantemente informal e dependente das iniciativas individuais dos líderes, resultando em inconsistências e lacunas na troca de informações que comprometem a eficácia e a coesão das equipes. Embora reconheçam a importância de uma abordagem mais abrangente da comunicação, os entrevistados salientam que o tema é raramente discutido ou gerenciado formalmente nos projetos, evidenciando a ausência de uma perspectiva estratégica.

A comunicação nos projetos muitas vezes se reduz a reuniões esporádicas e mensagens pontuais, sem uma estrutura contínua e sistemática. Um dos entrevistados na fase preparatória comentou sobre "pouca interlocução" nos projetos de que participou, "no máximo um encontro por ano", sem discussão sobre os rumos do projeto ou a gestão da pesquisa, o que parece se confirmar na maior parte dos depoimentos. Se não há estratégia de comunicação dentro da equipe ao longo do desenvolvimento do projeto, é mais difícil que ocorra com qualidade no ambiente externo ao projeto, mesmo com o eventual envolvimento dos especialistas em comunicação do centro de pesquisa, que, geralmente, são chamados apenas ao final.

A falta de um plano formal de comunicação desde a concepção dos projetos é uma lacuna recorrente, agravada pela ausência de orientações institucionalizadas, suporte e treinamento específico em comunicação para, pelo menos, os líderes. Idealmente, os integrantes de um projeto deveriam ter uma compreensão clara, desde o início, de como será a comunicação, por exemplo, com produtores, outros cientistas e os empregados, evidenciando a importância do projeto e como seus resultados poderão ser apropriados pelos interessados. A ausência de planejamento e de uma comunicação estratégica não só reduz o potencial a disseminação eficaz de informações, mas também pode comprometer a motivação e o engajamento da equipe. Parece ser fundamental incorporar a comunicação como um elemento estratégico e contínuo para o sucesso dos projetos, promovendo uma cultura de colaboração e integração desde o início, especialmente devido à crescente complexidade das relações com partes interessadas como parceiros, financiadores, poder público, usuários e outros atores.

Trechos

"Eu acho que a comunicação é a chave." [CP-E01-T01] "O NCO não dá conta da quantidade de comunicação que tem." [CP-E01-T04]

"Entendo que a comunicação nossa interna [no projeto] é bem falha." [CP-E02-T01] "A comunicação que a gente faz é muito de cada um, sabe? É cada um por si" [CP-E02-T02] "Cada um interpreta de um jeito. Então, muitos dos problemas que a gente tem na vida e, claro, nos projetos também, é problema de comunicação. Então a comunicação é importante. E eu te falo, como pesquisador, que a gente não tem esse treinamento. Muitas vezes a gente não tem essa visão. Hoje já aprendi várias coisas aqui quando você falou: nossa, mas não teria que ter alguém ali no meio olhando? Será que não seria importante a gente pensar nisso da comunicação? Sim, já me abriu uma luzinha aqui." [CP-E02-T08]

"Tem algo que faz as coisas não acontecerem. (...) Acho que cada um de nós tem pelo menos um exemplo do qual nós fomos vítimas da falta de comunicação entre nós próprios. E não é falta de achar que isso é interessante, não. Existe hoje algo que está acima de nós. Talvez pareça até lugar comum. Ah, o pesquisador adora reclamar disso. Todo mundo só fala disso, mas tem uma força oculta que, transversal a tudo, que moi todo mundo. E sempre tem algo que é mais prioritário do que aquilo que você quer fazer. É impressionante. A gente na Embrapa está com uma carga, um sistema, o pessoal fala assim: no futuro o sistema vai mandar na gente. Já está mandando faz tempo. É o sistema quem está estabelecendo o que é prioritário ou não." [CP-E03-T03]

"Ele [o líder do projeto] não é treinado para gerenciar projeto, muito menos fazer comunicação de projeto." [LP-E04-T01]

"Vai ter que vir a ideia e os estudos de vocês, que são comunicadores e estudiosos da comunicação e que conhecem os projetos da equipe da Embrapa como um todo, estabelecer qual vai ser a estratégia para chegar a essa comunicação mais efetiva em todas as linhas, em todos os temas. Sabe, eu não consigo." [CP-E06-T01] "Os jornalistas também não estão comunicando os resultados, eles estão comunicando mais as ações da unidade. E aí, dependendo da chefia que você tem, vai comunicar as viagens do chefe, as outras ações. Aí, quem manda é a chefia." [CP-E06-T03]

Eu entendo que [comunicação] é um item muito importante por conta de que às vezes acontecem até ruídos ou má interpretação, coisas desse tipo, que depois geram algum desgaste até na equipe. Eu acho a comunicação baixa." [CP-E07-T01] "E a comunicação, na minha visão, é conversar mais, interagir, não esgotar numa reunião, numa conversa." [CP-E07-T03]

"A gente tem uma dificuldade da Embrapa com relação a questão da comunicação. A gente tem uma dificuldade que eu acho que é cultural." [DP-E09-T01]

"Acho que a maioria não [se preocupa com comunicação], porque sabe o que é que a pessoa fala? 'Olha só, quando coloco a comunicação num projeto, tenho que ter um orçamento para a comunicação.' E as pessoas da Embrapa pensam pequeno. As pessoas querem fazer projetinho de SEG de 10.000, de 20.000, 50.000, né? [dizem:] 'Ah não! Vou botar um cara da comunicação, vai ter que viajar, vai comer meu dinheiro, vai querer não sei o que.' Então as pessoas têm uma visão muito limitada sobre a importância disso." [CP-E08-T01] "O pesquisador precisa ter mais percepção da importância de comunicar o que ele está fazendo. Aí é um problema da comunicação: entender que meios vai usar. Não dá para [dizer]: 'ah, não, está no site da Embrapa'. Isso não funciona, certo? (...) Não sei se a palavra é modernizar, acho que adequar a comunicação para os diversos níveis de público." [CP-E08-T07] "Se a gente realmente conseguir incorporar dentro da equipe, a necessidade que a gente tem da comunicação em todos esses níveis, poderia melhorar muito." [CP-E08-T12]

"A comunicação é importante em todas as instâncias. Onde não há comunicação, onde eu não sei o que que o meu colega está fazendo, onde eu não sei o que de fato a empresa quer ou onde a gente deve atuar, é ruim." [CP-E14-T04]

"A gente tem que realmente pensar nisso. O que a gente pode fazer para melhorar a comunicação durante a execução do projeto? Porque, se eu melhorar, com certeza eu vou ter mais resultados." [CP-E15-T06]

"Um modelo corporativo que busca essa essência de comunicação nos projetos: eu não percebo que isso exista." [CP-E18-T01] "A comunicação, se é bem-feita, se existe, se promove uma interação adequada, ela também é muito motivadora, estimuladora e acaba ajudando na eficiência, na

geração de resultados." [CP-E18-T03] "Se você não tem a comunicação, que pode ser o oxigênio nessa brasa, entendeu? De estimular, de dar motivação e de integrar a equipe e ser uma equipe produtiva, de sucesso. Tem essa coisa dos papéis, até de uma liderança que puxa, que leva, mas que também motiva. Agora se a comunicação é daquele jeito: 'Ah, só daqui quatro meses a gente se vê, porque eu vou te mandar mensagenzinha lá para você', você acaba até esquecendo que você tinha aquela coisa para fazer. Então, você acaba até sendo menos produtivo." [CP-E18-T04]

"Só tem um momento de comemoração: quando você aprova o projeto. Depois você se sente totalmente abandonado." [CP-E20-T01]

"A gente não tem uma questão de comunicação como uma etapa profissional do projeto em si." [CP-E23-T01] "Quando se fala em comunicação, a percepção da equipe parece que está mais voltada ao núcleo de comunicação organizacional (NCO) do que propriamente a uma ação gerencial relacionada ao projeto. (...) A gente não tem a comunicação como uma etapa profissional do projeto em si." [CP-E23-T05] "A comunicação, foi assim, entre aspas, uma descoberta! Não havia nenhuma comunicação dentro do projeto para saber quais as equipes vamos ter em termos de estrutura, quem pode fazer... qual é o recurso." [CP-E23-T08]

"Eu acho que é fundamental esse processo de comunicação. Até porque usar a inteligência coletiva também é um fator fundamental." [CP-E24-T02] "Nossa equipe de comunicação, é, em alguma medida, sobrecarregada com a comunicação institucional. Seria muito bom se a gente pudesse ter um colega da área de comunicação em todos os projetos, para cuidar da gestão da comunicação e tal. Mas isso, na nossa realidade atual, não é viável. Eles estão em alguns projetos aqui na unidade, maiores e mais estratégicos. Tem as questões específicas de comunicação e os colegas profissionais da área de comunicação participam e colaboram. Mas, no geral, os projetos de pesquisa em si, não têm essa parte. Não que não queiram, mas é porque eles, os comunicadores, são poucos. E a agenda deles é praticamente tomada mais pela questão da comunicação organizacional." [CP-E24-T03]

"Eles [jornalistas da unidade] ficam muito assim (...) eu diria, tipo furos de reportagem, furo de resultados e não para uma ação de resultados." [CP-E26-T11]

"No meu ponto de vista só tem ganho nisso [comunicação] porque isso favorece inclusive depois a parte de divulgação, porque ele vai conhecer melhor os meus materiais e eu vou conhecer melhor os materiais dele." [CP-E28-T03] "A equipe de comunicação da nossa unidade, e acredito que de grande parte das unidades, está muito mais com o olhar de comunicar o que já está pronto do que de auxiliar nos projetos de pesquisa, apoiar os projetos de pesquisa na comunicação, da concepção do projeto. E as tecnologias que estão sendo trabalhadas, mesmo que não possa comunicar externamente ainda - eles já têm que saber. Porque eles têm que entender que aquilo vai chegar lá na frente como um produto. Eles podem apresentar talvez até uma forma de comunicar aquilo que interesse a algum produtor." [CP-E28-T07]

"Minha mensagem que fica é que cada vez mais a comunicação deve ficar dentro do projeto de pesquisa, e, com certeza, a gente vai ser muito mais assertivo nas nossas ações. Não tem como comunicação não estar fortemente junto ao processo, não tem mais espaço para o modelo tradicional de: conduz a proposta e depois ali a comunicação faz a divulgação, o setor faz a divulgação. Acho que não é mais assim." [CP-E32-T03]

"Eu acho que não existe essa visão de comunicação dentro do projeto. A comunicação é a comunicação daqui para fora, da Embrapa para fora. Mas não existe a comunicação, não existe ênfase nessa comunicação interna, na comunicação entre grupos, na comunicação, dentro de um grupo, dentro de um projeto. Não existe ênfase nisso." [CP-E33-T03]

Comunicação Estratégica, Estratégia e Plano de Comunicação

Depoimentos dos entrevistados revelam uma visão crítica sobre a **atual abordagem da comunicação nos projetos da Embrapa, que seria frequentemente relegada à responsabilidade do líder e abordando apenas as fases finais do ciclo de vida do projeto, recorrendo-se, então, ao NCO e área de TT**. Essa centralização, aliada à atenção e enfoque tardios, impede uma integração eficaz das estratégias de comunicação ao longo das etapas do projeto. Como resultado, a divulgação dos resultados acaba sendo insuficiente e fragmentada.

Usar a comunicação de forma estratégica apenas ao final limita enormemente seu potencial para dar dinamismo, nivelamento, ajudar no diálogo com as partes interessadas e preparar a incorporação dos resultados. Entrevistas indicam que a comunicação, quando tratada apenas no final dos projetos, não ajuda na interação contínua e produtiva entre os membros da equipe e os stakeholders. Fica difícil até mesmo fazer a comunicação no lançamento de uma tecnologia, já que não houve tempo hábil para preparar uma estratégia mais sólida e abrangente, com o risco de ficar restrito a ações pontuais como eventos e ações de imprensa. Além disso, o enfoque tardio na comunicação tem potencial de sobrecarregar os líderes de projeto, que precisam gerenciar a divulgação dos resultados enquanto já estão envolvidos em outros projetos. Esse atraso na definição de estratégias de comunicação resulta em uma menor motivação e engajamento da equipe e, provavelmente, prejudica o próprio potencial de impacto dos resultados do projeto.

A falta de adoção de uma comunicação estratégica desde o início e ao longo do desenvolvimento dos projetos contribui, em certa medida, para as dificuldades históricas em diferentes frentes, como relações com a imprensa, informação aos produtores, diálogo com parceiros, e o desconhecimento dos resultados da pesquisa por atores importantes. Embora assumam para si a responsabilidade pela condução dos processos de comunicação, os entrevistados sugerem a inclusão das áreas de comunicação e de transferência de tecnologia na elaboração do planejamento e no acompanhamento do projeto, atuando como uma espécie de consultoria ou suporte especializado. Outra alternativa seria o líder compartilhar a responsabilidade da comunicação com outros participantes.

As entrevistas indicam que uma comunicação consciente, voltada para objetivos específicos, planejada, contínua e estruturada, desde a concepção até a conclusão dos projetos, pode melhorar significativamente a visibilidade e a acessibilidade dos resultados, beneficiando a sociedade e aumentando o impacto dos projetos.

Como evidenciado nas entrevistas, os respondentes enfatizaram a necessidade de que a comunicação seja planejada e estruturada para assegurar a coordenação adequada em todas as atividades e etapas. Um planejamento de comunicação integrado e conduzido pelos membros do projeto possui o potencial de direcionar o fluxo de informações e a interação entre o grupo e suas partes interessadas, aprimorando a colaboração. Este planejamento inicial permite a definição clara das expectativas, o estabelecimento de papéis e responsabilidades, bem como a formalização dos canais de comunicação, prevenindo mal-entendidos e garantindo o alinhamento de todos os envolvidos desde o início do projeto.

A falta de previsão de ações comunicativas durante o desenvolvimento dos projetos parece levar a oportunidades perdidas e improvisações que não beneficiam o andamento das atividades. **A adoção do conceito de comunicação estratégica (uso consciente de técnicas e práticas comunicacionais para alcançar objetivos determinados) parece fundamental para o sucesso dos projetos na Embrapa.** Entrevistas ao longo desse estudo sugerem que a falta de uma comunicação estratégica, não apenas pode limitar o potencial, como pode levar a desmobilização, mal-entendidos, desconhecimento, atrasos e conflitos que afetam negativamente o progresso dos projetos. Uma comunicação contínua e estratégica desde o início pode qualificar o processo de desenvolvimento da pesquisa, ampliar a visibilidade e o engajamento nos projetos junto à sociedade e à própria Embrapa.

No presente estudo, estratégia de comunicação refere-se à abordagem geral que define como a comunicação será utilizada para atingir determinados objetivos, focando em aspectos como público-alvo, momentos-chave, pontos-focais, mensagens-chave e métodos de informação ou interação. O plano de comunicação é a etapa posterior: o detalhamento das ações específicas, responsáveis, cronogramas, recursos e ferramentas que serão utilizados para implementar a estratégia de comunicação, garantindo a execução coordenada das atividades.

Recomendação frequente a partir das entrevistas é a definição de um plano de comunicação que oriente os diálogos e a troca de informações entre a própria equipe e com as partes interessadas ao longo do desenvolvimento do projeto. **Há preocupação de que o plano seja mais um documento formal e obrigatório. A opção preferencial seria pelo estímulo, indução, conscientização que leve ao engajamento dos integrantes do projeto na formulação de estratégias e plano de comunicação**

básico, adaptado a cada situação. Este plano deveria ser elaborado desde o início e, evitando, como hoje, que a preocupação com comunicação, quando existe, fique para o final do projeto.

As entrevistas indicam a importância de incluir estratégias de interação com os dirigentes da unidade e com as equipes de transferência de tecnologia e comunicação. Além disso, é essencial compreender que o projeto é uma responsabilidade da Embrapa como um todo, e não apenas do líder (ver capítulo Integração na Pesquisa). Garantir o envolvimento efetivo de todos os participantes ao longo do desenvolvimento do projeto parece fundamental. As parcerias internas têm o potencial de ampliar os avanços do projeto e colaborar para seu sucesso. Compartilhar responsabilidades entre os integrantes do projeto e a unidade promoveria maior integração. Maior suporte corporativo adequado aos líderes, aumentaria a dedicação ao projeto e fortalece a comunicação.

A incorporação de estratégias de comunicação desde a fase inicial de concepção pode ser fator determinante para a manutenção de um padrão de qualidade ótimo durante todo o desenvolvimento do projeto, incluindo o alinhamento de expectativas, a colaboração eficaz e a implementação de práticas inovadoras. Talvez seja viável a elaboração de planos de comunicação genéricos, que possam ser adaptados a cada contexto e que prevejam sugestões de tipos de comunicação com partes interessadas em cada etapa do projeto, por exemplo. O uso da escala TRL pode ser útil para caracterizar etapas e os especialistas em comunicação podem dar suporte do tipo consultoria no início, mas também ao longo do projeto. Também parece interessante definir responsáveis específicos pela comunicação na equipe do projeto, numa atividade relativamente simples, mas que garanta um ponto focal responsável por incluir a comunicação estratégica nas rotinas, inclusive com um calendário e algum tipo de monitoramento. A inclusão de um campo específico formal e obrigatório para a gestão da comunicação nos planos de projeto pode, inicialmente ser indesejável, pelo que significa de mais um compromisso formal, mas a existência de uma preocupação e um planejamento específico em comunicação, mesmo simples, parece ser vista como uma medida positiva para melhorar a coordenação e a eficiência dos projetos.

Para se lançar um ativo tecnológico resultado de um projeto é necessário, na Embrapa, elaborar um plano de comunicação. O fato disso não ter sido destacado pelos entrevistados, sugere a percepção de que tal plano não incorpora as ações do projeto da forma como foi discutido na entrevista, ou que não é suficiente ou trata-se de item meramente burocrático.

Trechos

"Desde o início da concepção do projeto, acho que uma das respostas do projeto poderia ser um plano de comunicação ou de popularização, como um termo também. Quando a gente estava fazendo uma proposta aqui para o para o INCT, o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia, tem claramente isso, o CNPq, vários projetos hoje pedem isso. Como está previsto o Plano de Popularização da Ciência? Eu não sei se é o nome que você acha mais adequado." [EP-E03-T01] "Nos últimos dois projetos que submeti ao CNPq, tive que fazer o plano de popularização da ciência. Isso é uma coisa nova para gente. A gente talvez nem saiba o que isso signifique. Talvez tivéssemos que ser capacitados, mas acho que isso deveria ser um dos resultados, uma ação na construção do projeto, prevendo isso. Mas, já adiante, nós não sabemos fazer isso. Nós teríamos que ser capacitados ou termos alguém." [EP-E03-T02]

"Mesmo nos meus, isso pode ser uma falha, mas tem coisas que a gente não prevê [ações de comunicação], não consegue prever tudo, certo? E às vezes [durante o desenvolvimento do projeto] você vai enxergando oportunidades de comunicação. (...) Não foi pensado um plano isso, certo? O único receio que tenho quando a gente fala em plano de comunicação, é que o pessoal começa a gerar mais coisas obrigatórias. Na verdade, hoje, na minha opinião, se isso é uma carta de intenções, a gente já tem campo para isso no Ideare." [CP-E05-T01] "Só, pelo amor de Deus, não bote mais nada em sistema pra preencher." [CP-E05-T04]

"Então, o certo é que a atividade de comunicação e divulgação cai toda num colega da TT que tem N outras coisas." [EP-E06-T01]

"Aí, quando terminou o projeto, aí chama a transferência." [CP-E08-T08] "Se você pegar todo o projeto da Embrapa, na atividade gerencial, sempre existe a ideia da comunicação. Todo projeto diz que a turma vai se reunir, a turma vai divulgar. A gente tem o pessoal da comunicação aqui na unidade. Mas é muito pouco, eu diria, muito pouco usado para o que está em andamento. É aquela

coisa: eu obtive a tecnologia, está aqui. Aí chama a turma, vamos fazer a festa, vamos fazer a divulgação. Ou seja, pensando no projeto em si, eu diria que a gente usa muito pouco a comunicação." [CP-E08-T10] "É aquela velha história: você imagina, e quando chega no final, você entrega para transferência fazer. Ou seja, a participação da transferência, que deveria ser muito mais próxima, ou seja, desde o início estar fazendo junto. A própria comunicação, hoje, quase sempre, você só vê realmente a comunicação, é quando a gente está terminando." (...) a gente poderia tanto a institucionalização, como, digamos assim, uma gestão mais próxima do gestor de pesquisa. Ou seja, o CTI acompanhar se está ocorrendo, o chefe de P&D chamar o sujeito na grande quando perceber que o resultado não está sendo comunicado, enfim, eu acho que poderia melhorar, sim." [CP-E08-T11] "Se a gente realmente conseguir incorporar dentro da equipe a necessidade que a gente tem da comunicação em todos esses níveis, poderia melhorar muito." [CP-E08-T12]

"A Embrapa precisa, de fato, se apropriar daquele projeto e aquele projeto tem que se tornar algo institucional. Que o chefe efetivamente conheça o que está acontecendo naquele projeto. Que outras partes também, de fato, atuem naquele projeto. Aí, acredito eu, que a gente consiga fazer um plano de comunicação e outras coisas mais envolvendo a divulgação desses projetos de uma forma mais adequada." [CP-E11-T04] "Eu desconheço qualquer tipo de atividade de uma reunião, por exemplo, que se chame a equipe como um todo da parte financeira, administrativa, para participar do projeto, de participar de uma reunião do projeto de pesquisa. A gente não tem isso. E aí, se não tem, quem está do lado de lá e é da parte mais de gestão, não se sente pertencente ao projeto." [GP-E11-T11]

"Porque se for, se a solução pensada for essa [exigir um plano de comunicação para o projeto], sabe o que é que vai acontecer? A gente vai criar um texto para essa atividade, aprovei o projeto. Aí quando os meus colegas forem fazer, eles vão copiar o meu texto porque sabe que aprovou. E na prática não vai mudar muita coisa. É a parte mais difícil. Eu acho a solução desse problema. Que é a cultura, é fazer as pessoas pensarem sobre isso igual você fez pensar." [CP-E13-T07]

"Como faremos essa comunicação? Quais seriam os pontos focais? Quem seria o coordenador dessa ação de comunicação no projeto, dentro da equipe e de forma externa à equipe. É isso? Eu concordo. Se tivesse uma ação dessa seria interessante, porque a gente percebe, isso é intuitivo. A gente faz um agendamento, mas colocar no papel, se for o caso, pode ser. Embora alguém possa achar: nossa, já tem mais uma lacuna para a gente preencher aqui." [CP-E14-T01] "Põe a responsabilidade no líder do projeto, e ele estabelece no plano de gestão um calendário. Então, quer dizer, o líder vai puxar essa responsabilidade para ele dentro do plano de gestão, mas fica lá a comunicação clara e evidente, e não sobrecarrega a equipe, porque já que ele será o gestor, é claro que vai ter trabalho. Mas ele vai controlar essa agenda. É uma possibilidade." [CP-E14-T02] "Se você colocasse, no modelo cego de projeto um campo comunicação, certo? Gestão da comunicação no projeto. O pessoal vai estranhar. Então, eu acho que seria um trabalho. Tentar mostrar a importância da comunicação para as equipes, dentro das equipes e fora. Seria interessante. Já que você está trabalhando nisso: uma ideia, só uma sugestão, uma opinião." [CP-E14-T03]

"Se tu leres os projetos, a grande maioria coloca lá a comunicação com a equipe do projeto. Qual é a forma? Reuniões, né? Seminários, workshop. (...) mas se tivesse uma comunicação, poderia ser melhor otimizada também a questão financeira. Não só de resultado, mas também a otimização do recurso financeiro. Então, tem uma série de questões aí que tem que ser melhoradas nessa interação com a equipe, durante o desenvolvimento do projeto." [CP-E15-T03]

"A gente tem grandes projetos nacionais que geraram um conjunto importantíssimo de dados, mas que ficam com os pesquisadores, não são apropriados corporativamente." [ST-E18-T01]

"..de fato, é um ponto muito frágil. Acho que dentro da Embrapa, na execução, na elaboração dos projetos é essa fase de construção, de trabalhar a comunicação com os parceiros, parceiros internos, (...) mas também com os parceiros externos. Quando a gente trabalha com outras instituições, a gente, às vezes, tem uma resistência de atuação em relação ao território ou à agenda do colega que já está cheia." [EP-E15-T01] "as pessoas não têm se comunicado como deveria, nessa comunicação em relação à construção. Ouvir o cliente, elaborar os resultados com um alinhamento entre a equipe do projeto. Então, a gente precisa realmente melhorar em relação a isso." [EP-E15-T02] "Tem que ter uma comunicação muito boa e é o ponto frágil que estamos tendo em elaboração do projeto [de rede regional] Qual é o melhor meio de a gente trabalhar essa comunicação?" [EP-E15-T04]

"Mais para o fim chega aquela fase de apresentação dos resultados, de fazer os relatórios e tudo isso, e as pessoas já estão pensando em outros projetos, e aí, carrega muito para o líder. As pessoas passam a informação, mas depende muito de quem está gerenciando esse projeto. Tem líder que consegue segurar essa comunicação com reuniões semanais, com reunião quinzenal." [CP-E20-T03]

"A comunicação não se encaixa adequadamente ali na equipe que está formulando. E você tem essas dificuldades, porque não fica claro o que é que se quer, onde quer chegar." [EP-E23-T01] "Quem é que planeja a comunicação do projeto? Eu não vejo nenhuma equipe da gente, nenhum líder da gente planejando como vai ser a comunicação. A comunicação está sempre relacionada a resultado. Como é que você planeja? Como é que você estrutura aqui, como é que vai ser? Normalmente a gente vê atividades assim, muito superficiais." [EP-E23-T02] "Essa comunicação foi assim uma descoberta [pelo grupo, dentro das ações de um projeto]! Não foi nenhuma comunicação dentro do projeto para saber quais as equipes vamos ter em termos de estrutura, quem pode fazer, qual é recurso. Essa foi uma descoberta que a gente teve. Se a gente tivesse uma comunicação interna prévia, até mesmo um planejamento dessas discussões, talvez tivéssemos descoberto isso mais cedo, certo? Poderia entrar na gestão do projeto. É um exemplo, não sei se caberia aqui, mas há uma falta de comunicação das equipes." [CP-E23-T06]

A gente tem planejado nos projetos fazer pelo menos um workshop a cada seis meses. Fazer uma reunião geral a cada seis meses para que todo mundo fique mais ou menos nivelado." [CP-E24-T01]

"Enxergo isso como um processo falho sabe? Eu acho que dentro do da construção do projeto deveria ter uma atividade de comunicação ao final. Para você amarrar todos os resultados que foram obtidos no projeto." [EP-E25-T01] "Praticamente, não vejo isso nos projetos da Embrapa como um todo: esse processo de você fazer essa amarração final dos resultados obtidos através de um processo de comunicação. Eu acho que deveria ter obrigatoriedade de, ao final, sair alguma informação numa linguagem mais acessível para a população, e não só os artigos científicos como comprovantes. Ao final, você terá esse processo de divulgação de resultados de uma maneira mais acessível para a sociedade como um todo." [CP-E25-T01] "Eu confesso para você que eu pensava mais na fase final. Agora, pensando em outras situações de projetos que a gente está construindo, em algum momento a gente trará a comunicação ou alguém da comunicação para o processo de concepção da proposta." [CP-E25-T02]

"Você criou um projeto, ele já tem que virar notícia, já tem que virar uma comunicação. A sociedade tem que estar sabendo disso. Então já foge até da alçada do pesquisador fazer essa comunicação. Mas aí tem toda uma questão de inteligência de: O que comunicar no início, no meio, no fim, depois que está pronto? São etapas completamente diferentes, com visões completamente diferentes." [DP-E26-T01]

A comunicação do projeto tem que começar antes mesmo do projeto, na proposta do projeto. Então, o que vai ser feito, saber o que já existe. Então, essa falta de comunicação no começo aumenta o custo para Embrapa, porque a gente acaba fazendo coisa que já foi feita por outras pessoas. Teria sido uma comunicação interessante lá na concepção da proposta, iria se descobrir se já tem coisa pronta, você já identificaria equipes dentro da Embrapa que poderiam estar ajudando mais. Então, sim, falta comunicação lá no começo. E eu vejo que é muito da pessoa, é muito pessoal." [EP-E27-T01]

"Isso aí seria ótimo [ter uma vertente de comunicação nos projetos]! Todos os projetos têm um plano gerencial. Tem gestão financeira do projeto. Eu acho que isso aí é muito menos importante do que ter um plano, uma atividade ou uma solução, sei lá como chamar, sobre comunicação. Claro que o tamanho dessa comunicação o líder vai negociar com a pessoa. Ela pode ser maior, menor. Não tem que botar uma regra, depende do projeto. Como falei antes, tem projeto que vai demandar mais ou menos. Agora seria uma coisa fantástica para nós. Eu duvido que algum pesquisador vá te dizer assim: "eu acho isso ruim." Pelo contrário, está aí uma coisa que poderia nos ajudar. Desde que, eu volto a dizer aquela palavrinha de antes, não seja obrigatório. Porque aí a pessoa vai dizer: "Cara, eu vou botar uma coisinha aqui de comunicação só para dizer que tem, certo?" [CP-E28-T05]

"A comunicação [tem sido] a hora que você tem o resultado e aí solta os artigos de divulgação na mídia, os releases no fim do projeto. E o negócio tem que ser no começo, meio e fim para a sociedade, para o setor, para o público saber o que a gente está fazendo." [CP-E32-T01] "Tem muitos projetos em que, só quando termina é que se pensa em fazer alguma ação de comunicação com o público externo. Isso vai muito do perfil do projeto, do pesquisador. Tem pesquisador que acha que só vai atingir o público a hora que ele tiver o paper, a publicação. E tem outros projetos não, que às

vezes fazem uma visita técnica, um seminário, já tem resultados preliminares que pode ser levados, com certeza, de forma sólida. Isso depende muito do perfil do líder, da equipe e da área de atuação. (...) De forma geral, o pessoal interage pouco com o público externo. Leva a informação, digamos, mais pronta lá para o final. Às vezes até encerrou o projeto. E é importante essa comunicação: o pessoal saber o que está acontecendo. Muitas vezes, com opiniões construtivas, até ajudam você a finalizar o projeto." [PI-E32-T01] "No primeiro momento, para mim é simples, o setor de comunicação tem que estar envolvido na proposta dando suporte, dando orientação, dando dicas. (...) tem que estar junto. São os especialistas do assunto, não é o pesquisador. Se não a gente fica muito dependente da habilidade daquele pesquisador, que a maioria não tem." [EP-E32-T06] "Uma das formas é você colocar dentro da equipe pessoas da comunicação, desde a elaboração da proposta, inclusive, para elas contribuírem e ajudarem a traçar estratégias. Então, acho que deveria ser obrigatório a participação da comunicação na elaboração da proposta." [EP-E32-T11]

"A comunicação geralmente é: o líder do projeto normalmente tem a ideia e divide com os demais. Ele já tem uma ideia do que seria o papel de cada um no projeto, sabe? Mas, ele não recebe muito retorno do restante da equipe. Pelo menos é essa minha experiência. Ele não recebe muito retorno do restante da equipe como o projeto deve ser tocado, que aspectos do projeto poderiam ser mudados." [EP-E33-T01]

Interação da Equipe

A frequência e qualidade das interações pessoais dentro das equipes de projeto na Embrapa são consideradas fundamentais para o sucesso dos projetos. A realização regular de contatos entre o líder e os integrantes do projeto, bem como entre os próprios integrantes, e a manutenção de canais abertos para a troca de informações garantem que todos estejam sempre atualizados e alinhados com os objetivos do projeto.

A estruturação de encontros periódicos, incluindo workshops e seminários é citada como uma prática importante para a manutenção da comunicação e alinhamento dentro das equipes de projeto. Seria uma forma de estimular a troca de ideias e a comunicação dentro da equipe, promovendo uma melhor coordenação e eficiência no desenvolvimento dos projetos.

A viabilidade dessas práticas depende fortemente do papel do líder, que, na situação atual, é responsável por promover e conduzir essas interações. Há uma ênfase na necessidade de criar uma cultura organizacional que valorize desde a comunicação interna entre os membros do projeto até a interação com stakeholders externos. **A ausência de uma comunicação eficiente é associada à fragmentação das atividades e à eventual adoção de uma abordagem passiva por parte dos participantes, que passam a esperar direcionamentos unilaterais do líder, sem um debate interno, especialmente após o início do projeto.** Portanto, estimular a comunicação contínua e integrada por mecanismos institucionais ou mesmo promovida pelo líder, é essencial para superar barreiras culturais de distanciamento, aumentar a eficiência no uso dos recursos e melhorar o impacto dos projetos de pesquisa.

Entrevistados destacam a importância de **manter os empregados da unidade informados sobre os projetos em andamento.** Estabelecer rotinas de comunicação, como reuniões frequentes, apresentações públicas, e adotar escuta ativa por parte dos líderes asseguraria que as preocupações e sugestões sejam consideradas. **Fomentar uma cultura organizacional que valorize a inclusão e a participação por meio do reconhecimento público e contínuo do papel de cada empregado da Embrapa no desenvolvimento do projeto, realizar rotinas de comunicação que os envolvam, praticar a escuta ativa e dar feedback bidirecional** (onde há troca de informações de forma mútua e contínua, permitindo um diálogo aberto e a oportunidade de ambos os lados darem e receberem informações e opiniões) regularmente seriam práticas essenciais para fomentar uma cultura inclusiva e colaborativa, onde o papel dos empregados é reconhecido e valorizado. Reconhecer o esforço individual dos colaboradores, inclusive formalmente (ver capítulo Integração no Projeto), e demais empregados no sucesso de cada um tem potencial de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, resultando em projetos mais coesos e bem-sucedidos.

Para otimizar a comunicação e interação dentro dos projetos na Embrapa, parece ser importante implementar uma abordagem desde a concepção do projeto que inclua definir os momentos-chave para determinadas ações de comunicação entre a equipe e com as partes interessadas, particularmente os demais empregados, a frequência dos encontros e os métodos a serem utilizados. Entrevistados ressaltam a importância de reuniões regulares que permitam a discussão aberta e detalhada de problemas, alinhamento de expectativas e tomada de decisões colaborativas. A criação de um cronograma de reuniões e a utilização de ferramentas de comunicação digital podem ajudar a manter a fluidez dos processos.

A orientação, suporte e capacitação dos líderes de projeto, por sua importância fundamental (ver capítulo Liderança do Projeto) e membros da equipe pode ajudar a garantir que todos os empregados estejam aptos a contribuir, coletivamente, de maneira mais eficaz para o sucesso dos projetos.

Trechos

"A partir do ano passado, ela começou a fazer de uma forma que eu achei ainda mais interessante, que é quase uma reunião da equipe técnica do projeto com a gestão de pesquisa e desenvolvimento, e aberto para quem quiser assistir. Então, você realmente se sente ali numa mesa redonda e vai discutindo ponto a ponto todos os problemas do projeto e tudo. E aí você consegue até oficializar de forma melhor para a chefia." [CP-E01-T06]

"Então, eu vejo assim: são camadas, várias camadas possíveis de comunicação e, dependendo da sua realidade, você não tem a mais básica, que é a comunicação entre os membros do projeto. Às vezes, isso depende muito do líder. Uma outra camada seria comunicação entre os próprios colegas com quem você convive numa unidade. A outra camada é com os teus pares, e depois outras camadas são de setor produtivo. Tudo isso é interessante, só que às vezes a gente não consegue nem essa mais simples." [CP-E03-T01]

"Com o passar do tempo, eu, pelo menos, fui vendo, aprendendo da importância de comunicar com os grupos, com os membros do meu projeto. Eu estou aqui praticamente toda semana em reunião. Tem grupos que tem pessoas que eu falo quase todos os dias, orientando, falando como é que tem que ser feito, ajustando alguma coisa. E tem outros grupos, como lá de São Paulo, a gente se reúne pelo menos ou duas vezes por mês. Então, varia muito do tipo de projeto. E hoje em dia está muito mais fácil para você trabalhar em rede. Antigamente a rede era um problema de comunicação. Hoje em dia não tem mais esse gargalo." [CP-E08-T05] "Ocasionalmente, aqui, você reúne os pesquisadores da unidade para que eles possam discutir um projeto de uma determinada área. Então, isso ocorre, mas de forma ainda muito esporádica." [CP-E08-T09] "Poderia se pensar, de imediato, tentar mostrar para a turma interna, a importância da comunicação nos vários setores, para que a gente possa pensar, não em uma comunicação, digamos assim, do ponto de vista de dar notícia, mas a comunicação de forma que a gente possa realmente ter a interlocução, para que a gente possa realmente aumentar a eficiência no trabalho, aumentar a eficiência no uso do recurso, esse tipo de coisa." [CP-E08-T13]

"A confiança que vai haver engajamento é fundamental, porque você vai assumir a entrega de produtos. (...) É questão de relacionamento. Você discutir o contraditório, estar aberto para novas abordagens, às críticas, e mesmo que aquilo não te satisfaça 100%, abrir esses espaços. (...) Então é isso, aceitar o contraditório, aceitar a discussão aberta, franca, sem apelações. Infelizmente a gente vê algumas discussões assim, até de colegas que se colocam em alguma posição e causa até certos constrangimentos, já vi isso até com relação a mulheres. Isso não deveria acontecer, independentemente do gênero, então acontece isso. São pessoas, são pessoas, aí é complicado." [CP-E10-T01]

"Hoje a comunicação, o plano de comunicação é o que está na cabeça do líder. Eu jamais, dentro da Embrapa, tive qualquer intervenção, chamada, apoio, diria até de um superior, para melhorar a comunicação ou fazer uma comunicação, ou mesmo para comunicar. Não tem. A gente vai acumulando um pouco de experiência e, quem teve a oportunidade de fazer algum tipo de curso acaba criando algumas formas de fazer isso. Mesmo que você não desenhe efetivamente como vai fazer ou se já tem isso mais ou menos organizado na cabeça. Mas, a grande maioria aprendeu na marra, porque a formação de um de um pesquisador não necessariamente envolve comunicação. Na maioria das vezes não envolve comunicação. E aí ele vai fazendo do jeito que lhe convém." [CP-E11-T03]

"Eu nunca participei de um projeto para eu falar assim: Nossa, que legal! A comunicação foi excelente aqui com esse líder de projeto, ou então, enquanto líder, que tive um ótimo desempenho comunicando com as pessoas, sabe? (...) E é uma coisa que eu já vinha pensando há certo tempo: como que a gente poderia melhorar? Porque eu sinto falta mesmo dessas comunicações, sabe? Da gente conversar mais sobre os projetos. E aí eu achei muito interessante o tema do seu trabalho, porque é algo que, para mim, enquanto entrevistada, é uma dor do usuário assim, certo? É algo que me incomoda de fato." [CP-E13-T01] "A gente enfrenta uma barreira cultural na Embrapa. A barreira da pessoa ter essa dificuldade, sabe, de conversar. E a maioria dos pesquisadores é assim. Então, por exemplo, semana passada a gente estava numa reunião técnica com a equipe inteira. E foi muito interessante que quando eu comecei a ouvir assim as pessoas fazendo comentários sobre o que poderia ser melhor, muito do que a gente conversou na semana anterior eram as dores dos colegas, sabe? E aí assim a gente nota, por exemplo, a pessoa falando: não, mas eu faço parte da equipe, mas eu não sei o que está sendo entregue nas outras atividades. É estranho. Será que a gente está realmente discutindo a ciência? Ou será que está cada um no seu quadrado só cumprindo a sua atividade que estava prevista lá no Ideare?" [CP-E13-T06]

"Enfatizo que a comunicação é importante em todas as instâncias. Onde não há comunicação, onde eu não sei o que o meu colega está fazendo, onde eu não sei o que de fato a empresa quer, ou onde a gente deve atuar, é ruim. A interação das equipes, a interação nossa enquanto equipe com o nosso público, seja o consumidor, a indústria e o produtor. Se não houver essa rede integrada, fica difícil, torna difícil. O nosso trabalho não é reconhecido e, além do mais, todo o esforço realizado, anos dedicados à pesquisa, não vi surtir efeito." [CP-E14-T04]

"O que é que a gente pede? 'Líder: você responsável pelo projeto. Você tem que conduzir essa comunicação com os membros da equipe'. Tem projetos que a gente vê que a equipe em não conversa. Conversa na elaboração da proposta, deixa proposta legal, bacana, mas cada um vai fazer sua parte, certo? Mas essa conversa ao longo do projeto..., poucas equipes fazem essa comunicação de uma forma eficiente." [CP-E15-T01] "Com o tempo que a gente tem, com as demandas de tarefas que a gente tem, é difícil. (...) Eu vou para o campo experimental porque também é importante a gente ouvir os nossos funcionários, nossos empregados de campo, porque a gente, às vezes, tem queixa de pesquisador, que o funcionário não está fazendo o serviço adequado, mas é um problema lá no setor. A gente precisa ouvir as duas partes, porque eu aqui eu fico só ouvindo o pesquisador, eu não ouço o funcionário de campo. Então, toda semana a gente vai para o campo experimental e escuta eles." [CP-E15-T05]

"Mas é muito dependente do líder ou do chefe de pesquisa ou de alguém que puxe. Eu não vejo isso surgir do próprio pesquisador, ele falar: "Vamos marcar uma reunião? Eu estou em dúvida. Eu quero conversar com a equipe do projeto." Nunca vi isso acontecer, nem comigo. Eu tenho que pôr aí a carapuça, né? Eu também nunca falei: olha, vamos reunir todo mundo que eu quero apresentar isso ou aquilo." [PI-E16-T03]

"É primordial você ter esse processo de comunicação com os membros da equipe e entender as dificuldades que os colegas estão enfrentando." [CP-E25-T03]

"Na Embrapa, aqui dentro [na unidade] você consegue trocar ideia, conversar com os colegas te faz abrir a cabeça para várias outras coisas, que quando você está sozinho ali [em experimentos junto a produtores], você não tem. Então, aqui eu não tenho mais tanta essa proximidade com o produtor, diminuí um pouco ver o problema e tentar pensar numa solução efetivamente do que está acontecendo, aquilo que vai ser usado. Mas você tem oportunidade de ver como funciona a empresa, ter mais contato com certas coisas da ciência, de outras áreas que não são efetivamente aquela bolha que você está vivendo, e às vezes vai abrindo a cabeça para outras coisas." [CP-E19-T01]

"A comunicação é muito precária, o sistema, a estrutura de comunicação. Vai depender do tipo de projeto. Se você quer um tipo de projeto científico, a maioria dos pesquisadores está treinado (...) e esse acho que está tudo bem. Quando (...) estamos falando de outras unidades, interação com as pessoas, começa a ter uma certa dificuldade." [CP-E22-T02]

"E durante a execução do projeto em si, exceção do líder, os demais participantes ficam numa posição meio passiva, esperando serem procurados para fazer sua parte. Então, a comunicação não flui bem. Em linhas gerais, parece que é como se tudo caísse nas mãos do líder. Como se todo o aspecto de comunicação fosse função do líder, como se o líder tivesse que falar: "olha, você olha tal e

tal coisa assim. Lembro que você tinha que fazer? Você tem que fazer!" Então, fica uma coisa meio unilateral. Eu acho que isso é um dos motivos pelos quais, às vezes, os projetos não flui muito bem. (...) os demais ficam numa posição passiva. Eu não sei se isso é o ideal, mas é assim que acontece." [DP-E33-T01] "É frustrante, sem dúvida. Então talvez essa ideia de estimular as pessoas a fazerem reuniões, mas fazer reuniões como parte da programação do projeto, reuniões periódicas em que houvesse participação de todos os membros do projeto e do chefe de P&D, por exemplo, para acompanhar, olhar o que está sendo feito. E aí, os membros do projeto tendo que participar, estimula uma melhor troca de ideias, estimula a comunicação. Talvez isso funcionasse um pouco melhor, beneficiasse os projetos, mas não tenho certeza." [CP-E33-T02]

Suporte

Entrevistados enfatizam que a responsabilidade pela comunicação interna do projeto recai sobre os pesquisadores, que frequentemente não possuem o treinamento adequado para essa tarefa e já têm outras atividades para lidar. Assim, tendem a ignorar ou tratar superficialmente o assunto, sentindo-se obrigados a assumir a responsabilidade a partir de alguma demanda ou situação específica. Embora reconheçam a necessidade de um plano de comunicação e algum tipo de monitoramento permanente do tema na própria equipe, os entrevistados temem que a adição de novas obrigatoriedades possa aumentar suas tarefas formais.

Depoimentos destacam a falta de suporte consultivo permanente de especialistas em comunicação como um obstáculo significativo. As equipes de comunicação parecem sobrecarregadas com demandas institucionais, consideradas pelos entrevistados corporativamente relevantes, e não possuem condições de atender às necessidades dos projetos individuais, o que impede um acompanhamento mais efetivo dos projetos.

Entrevistados ressaltam que a comunicação no início do projeto e durante seu desenvolvimento poderia envolver profissionais de transferência de tecnologia e comunicação, para garantir um acompanhamento contínuo (Ver mais nos capítulos Construção do Projeto e Desenvolvimento do Projeto). Este envolvimento, embora as condições sejam limitadas, permitiria que a comunicação fosse assumida como um componente natural do processo, algo que não ocorre atualmente, provavelmente por falta histórica de condições e por uma cultura solidamente arraigada.

As equipes de comunicação, tanto do NCO quanto da área de transferência de tecnologia, têm o potencial de contribuir desde a formulação de estratégias até a identificação de parceiros potenciais, além de fornecer informações valiosas para ajustes necessários ou para ampliar os resultados.

A criação de um escritório de projetos foi mencionada como uma solução para aliviar a carga de gestão dos pesquisadores, aumentando a eficiência dos projetos e permitindo que eles se concentrem mais na pesquisa.

Trechos

"A gente não tem muito um apoio do setor de comunicação para essa comunicação interna [do projeto] para essa gestão de informações. É tudo muito à mercê dos pesquisadores." [CP-E01-T02] "O NCO não dá conta da quantidade de comunicação que tem." [CP-E01-T04]

"Eu me recordo de alguns anos atrás, acho que era outra chefia, que sempre pedia que a gente tivesse uma atividade com alguém do NCO. Então, isso vinha da concepção do projeto." [CP-E02-T06] "...talvez do NCO procurar os líderes e colocar essas ideias: Olha, tem alguma coisa aí que a gente não poderia ir divulgando, comunicando? A gente poderia trabalhar isso, poderia estar dentro da comunicação estar presente do projeto desde o início da concepção dele e ir participando periodicamente, verificando se é possível essa comunicação ou não. Porque às vezes eu falo: a gente está tão preocupado com a pesquisa que a comunicação é a última coisa que a gente vai pensar." [CP-E02-T07]

"Acho que falta um pouco dessa comunicação também do chefe de P&D, de uma integração entre chefia de P&D, chefia de TT e NCO, que só trabalham quando é para o lançamento. Então, você tem o CTI, certo? O papel do CTI é importante, tem a P&D, a TT tem cadeira, mas o NCO já não tem. Então a

parte de comunicação, núcleo de comunicação, como ele poderia ajudar nessa comunicação na hora que um projeto está sendo submetido? Então, a gente não consegue.” [DP-E04-T01]

“Quando o projeto começa a ter muita visibilidade, as pessoas que não fizeram reclamam que o fulano está tendo visibilidade e ele não. Como se fosse culpa da comunicação. Não, é culpa da pessoa que não fez um plano de comunicação. (...) [Eles dizem]: o NCO só beneficia o fulano, o beltrano e o ciclano. Não, mas por quê? Porque aquelas pessoas estão, sabe, em contato com o NCO, com o jornalista, e passam a divulgar internamente e externamente também.? Então, a gente vê isso, é uma coisa muito comum.” [CP-E08-T03]

“Eu acredito que a gente, quando vai conceber um novo projeto, obrigatoriamente, alguém da área de transferência e alguém da área de comunicação deveria explicitamente fazer parte do projeto. Assim, fica muito mais fácil as pessoas irem acompanhando e entendendo o que está acontecendo naquele projeto.” [CP-E11-T05]

“Falta alguém mostrar o que está sendo feito de maneira clara. A gente tem, aqui na unidade, um pessoal que faz bem isso. A parte de TT faz bem, a parte de jornalismo daqui funciona legal, eles sempre ficam procurando, buscando informação para estarem passando para frente. Mas eu acho também que falta um pouco de... agora eu fazer um mea culpa, falta um pouco de engajamento do pesquisador também, em buscar mostrar o que está fazendo direito. Tem hora que nem a gente sabe a importância daquilo que está sendo feito. Não é que a gente não saiba a importância do que está sendo feito, muitas vezes falta a visão de marketing para quem está na bancada.” [CP-E12-T01]

“Eu pedi ajuda para o NCO. Mas o NCO também é cheio de coisa e não conseguiu me ajudar. E eu fui, mexi, mexi, mexi, fiz lá do meu jeito e foi muito legal. O pessoal da equipe até me deu um feedback, sabe? ‘Nossa, que legal receber isso!’. E aí, eu queria manter isso mensal ou bimestral, mas não consegui.” [CP-E13-T04]

“Talvez fosse uma coisa a se pensar: Uma instância de monitoramento. Monitorar a comunicação dos projetos. Eu não sei se caberia, por exemplo. Algumas unidades têm escritórios de projeto. Talvez coubesse a um escritório de projeto nesses termos. E mais algumas unidades tem alguns setores que funcionam como escritório de projeto. Não é um CTI, mas é um escritório mesmo para dar suporte, etc. e tal. Então, aí talvez sejam unidades ou que tenham uma gestão um pouco melhor de comunicação. E fazer esse monitoramento da comunicação.” [CP-E23-T03]

“Seria muito bom se a gente tivesse realmente os profissionais da comunicação atuando nesse processo desde a concepção. Até porque certos processos de comunicação demandam algum recurso financeiro. E se eu não estou na concepção, como é que eu vou prever o recurso necessário no projeto para essa comunicação? Então, eu acho que é importante e seria muito bom. Seria um cenário ideal que a gente pudesse olhar para todo projeto que tenha pelo menos uma dimensão tal e você ter ali uma gestão da comunicação do projeto de forma mais profissional.” [CP-E24-T04]

“Eu faço hoje papel de comunicação, dentro do bom senso do que eu posso fazer, mas sinto muita falta de que haja a cultura da comunicação e um profissional especializado em fazer isso.” [CP-E27-T01] “Não sei como funcionam os outros locais, mas nunca tivemos apoio nesse sentido [fazer comunicação no projeto], porque não existe ninguém que possa fazer isso, e quem pode fazer isso está envolvido em outras atividades. Nós não temos um escritório de projeto...” [CP-E27-T09]

“Nem sei se nós precisamos chegar a um projeto de pesquisa. Se a gente tivesse um apoio de comunicação para os núcleos de pesquisa, já ia ser uma grande coisa (...) se tem reunião de núcleo, não tem uma divulgação (...) É muito assim: o que está acontecendo, onde é que está o chefe, reuniões, visitas, representações, é uma coisa mais, não digo social, não é esse o termo, mas mais assim, institucional, é mais institucional.” [CP-E29-T03]

Orientações Institucionais

Depoimentos dos entrevistados revelam uma **preocupação com a falta de referências comuns e orientações institucionalizadas na Embrapa para comunicação no âmbito interno dos projetos**. A

ausência de diretrizes claras e uniformes é acentuada pela mudança de chefias, que, na falta de padrões, trazem consigo orientações divergentes e criam um ambiente de incerteza. **A comunicação é frequentemente realizada de forma intuitiva, o que contribui para indecisões e uma certa apatia ou distanciamento.** Em alguns casos, a definição de metas não se alinha com o contexto de sua aplicação, resultando em uma formalização burocrática e superficial, gerando trabalho sem impacto prático.

Guias, manuais, modelos e exemplos bem-sucedidos constituem recursos valiosos para orientar as práticas de desenvolvimento e comunicação interna em projetos. Ademais, a implementação de programas de capacitação e suporte contínuo pode contribuir para o estabelecimento de uma estrutura mais clara e consistente, promovendo a padronização, uso e a eficácia dessas práticas.

Como tratado no capítulo Capacitação, a ausência de treinamento formal leva muitos pesquisadores a improvisarem ou não estabelecerem estratégias de comunicação, confiando em sua experiência pessoal ou em práticas informais. Embora isso possa gerar aprendizado acertado, também pode resultar em falhas desnecessárias e na perda de oportunidades valiosas.

Trechos

"A comunicação que a gente faz é muito de cada um sabe? É cada um por si." [CP-E02-T02] Tem chefia que deixa a gente mais livre para sair procurando parceiros e negociando por conta própria, falando como pesquisador, né? E outra chefia chegou e já querendo que tudo passe por ela. Então tudo eu tenho que comunicar. Então, a gente não tem um padrão a seguir. É meio de cada um, certo? "Cada chefia que passa é uma orientação diferente." [CP-E02-T04] "Como que eu vejo dentro da Embrapa? Eu não vejo isso como um padrão. É cada um por si, certo?" [CP-E02-T05]

"Eu acho também que falta um pouco até de orientação para a gente porque a gente vai fazendo pelo *feeling* né? Não porque houve assim uma capacitação, sabe?" [CP-E01-T05] "A gente tem um plano de comunicação dos portfólios, bacana e tal. Mas vou te falar uma dificuldade para a gente poder executar. Ah, tem que fazer tantos artigos do portfólio, tem que fazer não sei o quê e tal, entendeu? Então você acaba tendo uma meta de coisa para entregar, quando, na verdade, nem sempre há oportunidades. (...) O que eu acho que poderia ter uma coisa interessante seriam algumas recomendações de comunicação no acompanhamento de execução de projetos. Por exemplo: no Ideare temos arquivos úteis. Você tem, por exemplo, orientações de você escrever. Você tem lá um arquivo de como elaborar um projeto, uma matriz. Então tem um arquivo útil orientador que diga assim como estabelecer uma comunicação que permita o melhor acompanhamento das atividades do projeto com a sua equipe... (...) acho que um documento orientativo de boas práticas de comunicação, sem ter exigência de uma aba que você coloque uma coisa, seria muito útil." [CP-E05-T02]

"Hoje a comunicação, o plano de comunicação é o que está na cabeça do líder. Eu jamais dentro da Embrapa tive qualquer intervenção chamada apoio, diria até de um superior, para melhorar a comunicação, ou fazer uma comunicação, ou mesmo para comunicar. Não tem." [CP-E11-T03]

"Porque se for, se a solução pensada for essa [exigir um plano de comunicação para o projeto], sabe o que é que vai acontecer? A gente vai criar um texto para essa atividade... Aprovei o projeto, aí, quando os meus colegas forem fazer, eles vão copiar o meu texto porque sabem que aprovou. E, na prática, não vai mudar muita coisa. É a parte mais difícil. Eu acho a solução desse problema. Que é a cultura, é fazer as pessoas pensarem sobre isso igual você fez pensar." [CP-E13-T07]

"Acho que seria um trabalho. Tentar mostrar a importância da comunicação para as equipes, dentro das equipes e fora. Seria interessante." [CP-E14-T03]

"Acho que a gente não tem um apoio, um padrão, que um líder de projeto possa usar como ferramenta e, ao mesmo tempo, que seja meio estimulado a atender aquele padrão mínimo de comunicação. Mas tem outros elementos do sistema corporativo que acaba forçando. Então, quando vem 'Ah, vamos fazer os destaques da unidade ou vamos relatar não sei o quê', ou até mesmo o NCO ou a unidade diz: Vocês têm que ter seis matérias no ano lá, definidas. É uma forma de forçar." [CP-E18-T02]

"Então, como gestor, é importante entender a diversidade para você poder potencializar a comunicação com cada um. Se você entende a necessidade dos pesquisadores, você consegue fazer uma comunicação mais efetiva, mais direta. Se você não entende, aí é fonte de conflito. A gente observa conflitos feitos justamente por não ter uma comunicação em um padrão. E o potencial de conflito é muito grande. (...) alguns pesquisadores preferem trabalhar sozinhos porque evita esse tipo de conflito na comunicação." [CP-E22-T06]

"Tem que ser uma coisa institucionalizada, certo? Iniciarmos com essa estruturação do que é comunicação dentro de projeto na Embrapa e isso ser colocado em prática." [CP-E23-T07]

"Muitas vezes eu uso o bom senso e muitas vezes percebo a falta de adesão das pessoas. Não há essa cultura de lembrar." [CP-E27-T06]

"Talvez fosse o caso de ter um gestor de comunicação. Não sei se faz sentido esse papel. Mas talvez um gestor de comunicação, alguém que seria responsável por fomentar a comunicação entre os membros." [LP-E33-T04]

Em resumo, os entrevistados compreendem que a comunicação nos projetos da Embrapa abrange todas as interações e fluxos de informação desde a concepção até a conclusão dos projetos. Inicialmente associada apenas à divulgação de resultados, a comunicação é rapidamente reconhecida como um conceito mais amplo e essencial para o sucesso colaborativo. No entanto, as entrevistas indicam que, apesar de sua importância, a comunicação é pouco discutida e não gerida formalmente no âmbito dos projetos. A comunicação nos projetos da Embrapa é geralmente informal, reativa, intuitiva, ocasional e dependente da iniciativa, do perfil, tempo e atenção da liderança. Muitas vezes, seu conceito se reduz a reuniões pontuais, sem uma estratégia clara. Os entrevistados destacam a comunicação como essencial para a integração e eficácia das equipes de pesquisadores, mas indicam a falta de priorização, conhecimento, orientações e suporte institucional, resultando em práticas fragmentadas e redução do potencial de sucesso para alavancar a operação do projeto e a comunicação com as partes interessadas. Pela falta de inclusão na agenda de assuntos, os pesquisadores frequentemente veem a comunicação como um elemento secundário, o que parece impedir sua incorporação estratégica nos projetos. Profissionais de comunicação institucional e de transferência de tecnologia são frequentemente envolvidos apenas nas etapas finais dos projetos. Estas constatações sugerem uma dissonância entre o reconhecimento do valor da comunicação e sua avaliação e implementação prática, indicando uma oportunidade significativa para aprimoramento dos projetos.

A comunicação não é tratada de forma contínua e estruturada ao longo do desenvolvimento dos projetos, o que pode ser simbolizado pela ausência de um plano formal de comunicação desde a concepção dos projetos e a falta de orientações institucionalizadas e de discussões sobre o assunto, provavelmente impactando negativamente o andamento das atividades. Há a consciência de que a equipe e, particularmente, o líder do projeto são responsáveis pela comunicação do projeto, o que pode dificultar a ação, dependendo do perfil do líder. Esta atribuição não é conferida a especialistas de comunicação externos ao projeto, embora sejam apontados como potenciais colaboradores. A ausência de suporte estruturado e a dependência de habilidades individuais limitam a eficácia da comunicação, resultando em práticas inconsistentes e não estratégicas, comprometendo a coordenação e o diálogo com partes interessadas. A variabilidade nas orientações das chefias contribui para uma comunicação fragmentada e pouco produtiva. A ausência de diretrizes claras e a dependência de abordagens intuitivas dos pesquisadores são identificadas como barreiras significativas, agravadas pela constante mudança de chefias e pela sobrecarga das equipes de comunicação. Para enfrentar esses desafios, diversas ações são sugeridas. A capacitação de lideranças e pesquisadores pode ser promovida por meio de programas de treinamento contínuo em comunicação, gestão e liderança. Além disso, o desenvolvimento de materiais de referência, como guias e manuais, pode padronizar e orientar as práticas de comunicação nos projetos. A inclusão de especialistas em comunicação desde o início, garantindo sua participação ativa ao longo de todo o ciclo de vida, também pode ser relevante, compatibilizando com suas atividades regulares atuais.

2. LIDERANÇA DO PROJETO – [LP]

Há consenso entre os entrevistados sobre a importância fundamental do líder no processo de elaboração e condução dos projetos na Embrapa. A dependência da iniciativa individual do líder é relevante, sendo ele responsável pela gestão, comunicação, cooperação, integração e resultados do projeto. Ele deve antecipar problemas, planejar soluções e garantir o alinhamento da equipe com os objetivos do projeto. A seleção dos membros da equipe é outra responsabilidade crítica do líder.

A concentração de responsabilidades no líder facilita o acompanhamento do progresso e a resolução de problemas, pois todos sabem a quem recorrer quando surgem questões críticas. Essa centralização é vista como inevitável e até natural para o papel do líder. Sua visão estabelece objetivos claros e planeja as etapas necessárias para alcançá-los. **O desempenho do líder é determinante do sucesso dos projetos, influenciando diretamente a motivação e o desempenho dos integrantes da equipe.**

No entanto, o papel do líder é frequentemente limitado pela sua posição não hierárquica em relação aos membros da equipe, o que restringe sua capacidade de cobrança e supervisão direta. Este equilíbrio delicado entre liderança, responsabilidade e senso de equipe requer que o líder adote uma abordagem colaborativa e inspiradora, promovendo a coesão da equipe e o compromisso com os objetivos do projeto. Por isso, **é fundamental que o líder mantenha um processo de diálogo e informação constante com os membros da equipe, entendendo as dificuldades enfrentadas por cada um.** Sem uma comunicação clara, os demais participantes podem adotar uma postura individualizada ou passiva, esperando serem procurados para realizar suas tarefas, o que desequilibra as responsabilidades, sobrecarrega o líder e compromete a eficiência do projeto. **A comunicação eficaz é vista como um elemento central no sucesso dos projetos de pesquisa e amplamente atribuída ao líder.**

Líderes, pelos depoimentos, devem promover uma cultura de colaboração e integração, mantendo um contato constante com a equipe e garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos e avanços do projeto. Projetos bem-sucedidos tendem a ter líderes que promovem comunicação frequente, utilizando reuniões regulares e um sistema ativo de informações. A ausência de uma liderança eficaz em comunicação pode resultar em desmobilização e isolamento. A centralidade de funções na liderança pode acarretar dificuldades, especialmente relacionadas ao acúmulo de tarefas e responsabilidades, à comunicação limitada, ao engajamento da equipe e ao distanciamento das pessoas.

Frequentemente, os líderes não possuem treinamento adequado para gerenciar projetos ou para lidar com a comunicação interna e externa. A falta de suporte institucionalizado agrava essa situação, resultando em uma dependência excessiva da personalidade e habilidades individuais. Os entrevistados indicam a **necessidade de diretrizes claras, treinamentos específicos e a criação de ferramentas de apoio para orientar os líderes e facilitar a gestão comunicativa.** Além disso, há uma percepção de que a comunicação deveria ser uma responsabilidade compartilhada e institucionalizada, para evitar a fragmentação das atividades e promover uma maior integração entre os membros do projeto.

A responsabilidade muito individualizada na liderança pode ocasionar a redução do envolvimento da equipe no projeto, muitas vezes ficando apenas no líder ou em um pequeno grupo. Uma estrutura de suporte institucional com acompanhamento, compartilhamento de responsabilidades, orientações e documentos referência poderia aliviar a carga sobre líderes, particularmente quando não têm habilidades naturais de comunicação ou gestão.

Para melhorar a comunicação e a eficiência dos projetos, parece necessário **implementar mecanismos institucionais mais robustos que incentivem práticas de comunicação e liderança eficazes, estimulem a divisão de tarefas e garantam o suporte permanente ao líder e sua equipe.** A delegação

de responsabilidades específicas a diferentes membros da equipe pode aliviar a carga do líder e melhorar a eficiência do projeto. Entrevistados sugerem que gestores da unidade assumam um papel relevante na condução dos projetos de pesquisa, tanto a partir do acompanhamento próximo e permanente como de um suporte efetivo ao líder e à equipe.

Trechos

"A responsabilidade é do líder, então é muito do líder e da visão que ele tem." [LP-E02-T01]

"Ele [o líder do projeto] não é treinado para gerenciar projeto, muito menos fazer comunicação de projeto." [LP-E04-T01]

"Eu acho que você fizesse um documento orientativo, de boas práticas, de ferramentas disponíveis, tivesse alguma coisa de treinamento dessas ferramentas e alguém que o pesquisador pudesse ligar para tirar dúvida... Às vezes a gente se sente muito só, falando como pesquisador. Você tem que fazer isso, tem que fazer gestão. Você tem que tomar uma decisão muitas vezes. E às vezes você não tem quem te assessor, quem te oriente." [CP-E05-T03]

"Ele [o gestor do projeto] não é treinado para gerenciar projeto, muito menos fazer comunicação de projeto." [LP-E04-T01] "E fica o cara atrás do computador preenchendo planilha. Isso não é uma comunicação efetiva, isso é uma prestação de contas, entendeu?" [LP-E05-T03]

"Uma liderança muito boa que comunica, que informa os prazos e tal, como está se programando. Mas acho que depende muito de quem está liderando, a personalidade, porque não é fácil você liderar um projeto de pesquisa." [LP-E08-T02]

"Depende muito da liderança. É aquela coisa: tem líder que realmente se comunica muito bem durante todas as fases. E tem líder que é aquela coisa... Lógico, a gente reúne, discute a proposta, faz os contatos que devem ser feitos isso e aquilo outro, mas depois, quando o projeto começa a caminhar, ele entrega muito a ação para quem está responsável pela atividade, e ele espera que a gente faça. Então, eu diria que depende muito de cada um dos líderes. Cada líder tem muita responsabilidade da forma como a comunicação ocorre dentro do projeto." [LP-E09-T01]

"É o líder que coordena todas as ações, é o líder que está em contato, é o líder que faz todo o trabalho." [LP-E10-T02]

"Também depende da participação de cada um dos colegas [falta de comunicação da liderança com a equipe do projeto] Mas volto a falar: acho que, para mim, o cerne do problema é a falta da Embrapa institucionalizar os projetos em si, dar condições para o próprio líder. E, à medida que você dá condições, você pode cobrar também maior comunicação." [CP-E11-T01] "Fica muito personificado na pessoa do líder. (...) a gente fica sobrecarregado. Mas o problema que leva a isso, no meu modo de ver, é a falta da instituição falar 'esse projeto é institucional' independentemente de quem lidera este projeto." [LP-E11-T02]

"O líder geral tinha esses contatos [externos] e nem todos tinham os contatos. É uma coisa meio surreal." [LP-E12-T01]

"Esse ano, tive dificuldade de entrega de resultado, tive que cancelar um projeto. Por que eu tive que cancelar? Será que não foi a falta de comunicação no desenvolvimento desse projeto? Com certeza. Se eu tivesse conversado mais com a líder e com a equipe do projeto para entender as dificuldades deles, e que onde a gente poderia estar solucionando esses problemas, quem sabe não poderia ter sido cancelado e ter sido executado." [GP-E15-T01]

"Dê Feedbacks, acompanha isso. Se você é líder de um projeto e está vendo que você tem ali pessoas relatando o problema, faça uma reunião, busque saber, busque o chefe, converse e aquilo vai ajudar na gestão do projeto. E se você é pesquisador e faz parte também, tem interesse, como o projeto está rodando — porque o projeto é de todo mundo, certo? — o sucesso é geral. É isso que a gente teria que tentar estimular o pesquisador a perceber, que ele pode contribuir para soluções de outros pesquisadores. Então, eu acho que falta usar essa ferramenta [feedback]" [LP-E16-T02]

"A gente comunica, pode às vezes até fazer algumas reuniões, fazer uma videoconferência, até aí tudo bem. Mas o líder que leva, né, o líder meio que carrega nas costas. Até vejo que acaba, realmente, não tem como não sobrar para o líder, acaba sobrando, não tem como. Mas, a comunicação... depende das pessoas, né? Depende muito do quanto a pessoa está envolvida com o

projeto, dela querer ser colaborativa também. A gente pode ir atrás, cobrar, perguntar, mas às vezes na correria, fica meio difícil." [CP-E17-T01]

"Vejo [a comunicação] como muito dependente do líder, do projeto e da integração da equipe. A gente não tem um modelo ou nem uma ferramenta de apoio mais institucionalizada que... não vou dizer padronizar, porque é muito bom que cada conjunto de pessoas tenha seu modelo, mas alguns padrões ou ter alguma ferramenta que ajude nesse reforço. Eu percebo que fica muito de acordo com o perfil do líder. Então, corporativamente, acho que a gente não tem uma estrutura adequada para esse suporte." [LP-E18-T01]

"Eu acho que tem muito do espírito da liderança. E acho que essa questão da liderança é basicamente, deixar claro que todo mundo que está ali, naquele grupo, daquele projeto, tem a contribuir, porque senão não estaria aí." [PA-E20-T03]

"A responsabilidade da comunicação é sempre do líder. Esse é o meu entendimento, sabe?" [LP-E23-T01] "Hoje, essas SIs [Soluções de Inovação] dentro de projetos estão de certa forma um pouco mais independentes, e aí você poderia ter até uma gestão de comunicação, vamos dizer assim, compartimentada dentro das SIs, mas claro, sempre com o líder do projeto tendo a responsabilidade de fazer essa gestão da comunicação. Antes tudo tinha alinhamento, tudo era interdependente nos PAs. Você não podia ter um PA solto dentro de um projeto, tinha que ter uma interdependência entre eles. E aí, a relação era até mais firme para o líder do projeto, porque tudo se alinhava, tinha uma dependência. Hoje não: as SIs hoje são um pouco mais independentes entre si. Mesmo assim, ainda considero que a comunicação é de responsabilidade da liderança do projeto interna e a comunicação em relação aos stakeholders deveria passar também pela gestão da liderança do projeto e internamente." [IP-E23-T02] "Para mim, a responsabilidade de comunicação dentro do projeto é prioritariamente do líder. Ele pode ter a colaboração dos responsáveis por Solução de Inovação, mas prioritariamente, é do líder. E a efetividade dessas ações pode ser capitaneada pela chefia de P&D, dando suporte ao NCO. Mais a chefia de P&D dando suporte para essas questões." [LP-E23-T03] Eu acho, inclusive, que comunicação é uma das principais virtudes de um líder de projeto." [GP-E23-T04]

"O líder é o grande resolvidor de problemas. Esse aqui é o fato: o líder, o gestor, a função dele é resolver o problema." [LP-E24-T01]

"A comunicação é um caos nesse tipo de coisa. Toda ela vai depender do quanto um líder forçar a barra para isso acontecer. Ela não vem de fora para dentro, ela tem que sair da liderança. Se o líder não tem capacidade de liderança, aí vamos ficar sentados esperando a coisa." [LP-E26-T01] "Algumas coisas não aconteceram no projeto. Então, eu digo assim, que depende do líder." [LP-E26-T04]

"Eu preciso comunicar para poder gerenciar." [LP-E30-T03]

"Como o líder fica sobrecarregado, acaba não tendo uma visão muito sistêmica. Ele não consegue captar isso do resto da equipe. Então o projeto fica meio que com a cara do líder, e com isso o projeto sai perdendo. Ele poderia ter uma visão muito mais diversificada de aspectos diferentes do projeto e isso, às vezes, não acontece." [IP-E33-T01] "Talvez fosse o caso de ter um gestor de comunicação. Não sei se faz sentido esse papel. Mas talvez um gestor de comunicação, alguém que seria responsável por fomentar a comunicação entre os membros" [LP-E33-T04]

Perfil do Líder

Há um consenso de que a eficácia da comunicação dentro dos projetos, hoje, depende significativamente das características e habilidades pessoais do líder e não de um suporte estruturado ou de padrões ou regras institucionalizadas.

O desempenho do líder é reconhecido como o principal determinante do sucesso dos projetos, influenciando diretamente a motivação e o desempenho dos integrantes da equipe. Embora a capacidade técnica de liderança no âmbito da pesquisa não seja questionada, os depoimentos revelam que muitos líderes carecem do perfil adequado para as responsabilidades de gestão e comunicação.

A eficácia da liderança varia significativamente. Alguns líderes mantêm contato constante com suas equipes, fornecendo relatórios e feedbacks regulares, enquanto outros têm dificuldades em

estabelecer uma comunicação eficiente, resultando em um ambiente de trabalho isolado e fragmentado. Esta disparidade pode levar os demais participantes a adotarem uma postura passiva, esperando serem solicitados para suas contribuições, como se a comunicação fosse responsabilidade exclusiva do líder.

A personalidade e a capacidade de interação do líder são frequentemente citadas como fatores relevantes, com líderes mais proativos e comunicativos sendo percebidos como mais eficazes. No entanto, a dependência excessiva do perfil individual do líder para a comunicação e gestão dos projetos é apontada como um problema estrutural, indicando a necessidade de uma abordagem mais institucionalizada e colaborativa.

A ausência de suporte padronizado e orientações sobre práticas eficazes afeta negativamente a gestão dos projetos. Atualmente, parece não haver uma discussão clara sobre o compartilhamento de responsabilidades dentro das equipes para distribuir a carga do líder e melhorar a eficiência geral.

Para superar essas limitações, sugere-se a **implementação de instrumentos e mecanismos institucionais que orientem e incentivem práticas específicas de liderança**. Isso poderia incluir treinamentos, diretrizes claras e a introdução de um gestor de comunicação. Tais medidas poderiam promover uma liderança mais eficaz, capaz de criar equipes coesas e produtivas, independentemente do perfil individual do líder.

Embora a proatividade, a capacidade de articulação e a inovação sejam vistas como características pessoais, a implementação de estruturas de suporte adequadas poderia melhorar significativamente a eficácia e a integração dos projetos de pesquisa, superando eventuais limitações de perfil do líder e promovendo uma gestão mais equilibrada e eficiente.

Trechos

"Tem alguns [líderes] que comunicam, mandam relatórios, Feedbacks mensais. Olha, o projeto está assim, são poucos e outros que você fica ali, né? Sem realmente ter notícias do projeto." [LP-E02-T03] "A gente está lidando com pessoas e isso é muito difícil. Nós aqui na nossa unidade temos um megaprojeto que envolve 20 unidades, mais de 200 participantes. E não é fácil gerir tudo isso. Eu vejo a nossa líder do projeto quase enlouquecendo. Então a gente acaba querendo trabalhar mais com quem a gente já conhece, sabe que dá para trabalhar e isso é difícil. Então é muito de pessoas terem afinidades. Você vai trabalhar com quem você gosta de trabalhar e que sabe que vai conseguir atingir algum resultado. E a gente não vai procurar. Pior que às vezes a gente precisa daquela pessoa que é difícil, mas enfim, faz parte, são pessoas." [IP-E02-T04]

"Olhe, é perfil. Como não existe nenhum instrumento previsto para isso no projeto em si, é perfil de coordenador. Se o coordenador tem ou não esse tipo de arrojo. Passa a ser arrojo, porque é uma coisa que não é comum. Então você: nossa, o cara é arrojado, o que deveria ser uma coisa simples, certo? É perfil. Não existe nada que o obrigue a isso. Nada. Então, é perfil. Se a pessoa tem o perfil de fazer isso, ok. Se não, vamos tocando." [LP-E03-T01]

"A personalidade da liderança é fundamental nesse caso aí, porque tem projeto, eu conheço gente até que saiu da Embrapa já, que tinha projeto, não falava nada, às vezes até era "equipe", porque não sabia interagir." [LP-E08-T01]

"Tem gente que realmente quer estar na liderança, mas que, efetivamente, quer fazer como se fosse ele sozinho." [LP-E09-T03] "O bom líder é aquele que efetivamente está sistematicamente mantendo contato com a equipe, seja para cobrar, seja para discutir o andamento, seja para tentar resolver os pepinos que a gente tem, às vezes, no campo. Enfim, ele tem que estar a par da situação e colocar isso para toda a equipe. A nível pessoal, talvez tenha contato com um ou com o outro, mas às vezes não faz isso com a equipe. Eu diria que o bom líder é aquele que efetivamente está sistematicamente em contato com a equipe. Claro que não é obrigado a estar fazendo uma reunião semanalmente, mas estar a par de como é que anda. E, ele está discutindo com o pessoal e, vez ou outra, lógico, talvez uma vez por semestre, ele reúna a equipe para discutir o andamento, para discutir os pepinos, para discutir o que é que precisa ser feito, para que realmente a gente tenha o andamento dos projetos." [LP-E09-T04]

"[a comunicação no projeto] depende muito do perfil da pessoa que lidera agora, certo? Tem pessoas que interagem, tem pessoas que não interagem." [LP-E15-T01]

"Eu participo de projetos que praticamente não têm... Eu converso, tiro alguma dúvida com o líder e acabou" [LP-E17-T02]

"A Embrapa teria que trabalhar muito nessa questão (...) a gente depende muito do perfil do líder, não deveria ser assim. O líder deveria ter uma orientação para a coisa fluir melhor. Porque, é assustador, eu acho que a Embrapa está num caminho assim... Eu não sei se a ciência brasileira, eu iria além." [LP-E20-T01] "Eu acho que a gente deveria preparar melhor as nossas lideranças, e, vamos dizer assim, de alguma forma, dar sinais muito claros de que isso é importante para se fazer uma boa entrega. Essa questão da escuta, essa questão da sensibilidade com cada um deles, do pertencimento, do cuidado, do resultado, que é um resultado que tem que ser todo, não pode ser resultado de cada parte. Se a minha unidade entrega o resultado e a outra não entrega, se dane ele, porque a unidade dele vai ficar mal, mas a minha está bem aqui, eu entreguei. É essa coisa, que é a competição entre unidades." [LP-E20-T02] "As pessoas passam a informação, mas depende muito de quem está gerenciando esse projeto. Tem líder que consegue segurar essa comunicação com reuniões semanais, com reunião quinzenal." [CP-E20-T03]

"Agora, tem alguns que são mais complicados. Às vezes, até relacionamento com os colegas é difícil e isso também influencia bastante. Tem vezes que as pessoas que estão coordenando o trabalho não se integram com a própria equipe, ou mantêm uma equipe muito pequena, com aquelas pessoas que ele consegue ter um envolvimento e não abre isso para outros colegas e não tem um bom relacionamento (...) tem outros que se saem bem, tanto na parte de comunicação com os colegas, como na parte técnica - ou então tenta estar bem assessorado." [LP-E21-T01] "Você vê coisas bem diferentes e é com a experiência que eu tive (...), consegui ver todos esses tipos de coordenadores. Mas, no geral, são pessoas que tecnicamente muito boas, mas que, em termos de relação com o pessoal, são diferentes." [LP-E21-T02]

"É primordial você ter esse processo de comunicação com os membros da equipe e entender as dificuldades que os colegas estão enfrentando. Então, tem que entender muitas vezes que o colega não está entregando o resultado porque aconteceram situações de atraso de recursos. Tem horas também que o recurso foi passado, mas você não está entregando os resultados. Então, há o processo de cobrança, mas é fundamental esse processo de comunicação do líder da proposta com os demais envolvidos para não deixar a coisa correr meio solta." [CP-E25-T03]

"Tem projeto que o líder se preocupa com isso [comunicação com as partes interessadas]. E tem líder que se preocupa bastante e tem já inserido na própria equipe ou em algum evento que faz durante o projeto para ir divulgando buscando uma nova visão." [LP-E07-T02] "A comunicação vai depender dele e ele é que vai comandar isso. Se ele não tiver na mão essa conversa sistemática com o time, não vai andar." [LP-E26-T02]

"Gestor de projeto é uma coisa, líder de projeto é outra, sabe? Na Embrapa, a gente chama líder de projeto de gestor, mas eles não são os gestores, porque muitas vezes são pessoas que entendem muito daquele assunto, mas não tem relação pessoal boa. E é isso que te falei: o projeto anda, cada um por si, depois entrega. Então, é necessário um trabalho de capacitação para pessoas para que sejam líder de projetos. E o líder de projeto não precisa ser o que mais entende do projeto. É bom que seja, mas não precisa ser o maior conhecedor do assunto. Pode ser um cara que conhece do assunto, mas entende de gestão de projetos, de gerir comunicação. (...) Acho que, de forma geral, nós perdemos a qualidade dos projetos da Embrapa em função da não formação da pessoa em gestão de projetos." [LP-E27-T01]

"O projeto que aprovamos agora: o líder é bem proativo. Mas é assim: ele induziu coisas quando era uma proposta de comunicação dentro do projeto. Até porque ele tem o pé muito na área de TT da nossa unidade. Ele dá liberdade e é proativo. Ele conversa com o pessoal, ele pergunta, ele corre atrás da comunicação, ele corre atrás das informações." [LP-E28-T01]

"Não necessariamente o líder tem que ser o porta-voz. Às vezes, ele nem tem o perfil e nem quer. Às vezes é um cara muito acadêmico, bem perfil de cientista e você tem outro membro da equipe que às vezes nem tem a notoriedade científica do líder, mas seria um excelente porta-voz para transmitir as informações. Então, eu acho que não necessariamente tem que ser o líder da proposta o responsável em fazer todas as ações de divulgação, de transmitir as informações." [LP-E32-T01]

"A responsabilidade deveria ser mais bem distribuída. Eu acho que, ao invés de o projeto ter um líder, ele deveria ter uma equipe líder... Eu não sei como poderia ser feito para reduzir essa questão de ficar tudo nas costas do líder. Porque no final das contas, as pessoas, individualmente, acabam não se sentindo responsáveis pelo projeto. Elas só se sentem responsáveis por aquela fração, aquele pneu que ela tem que produzir e elas não veem o carro como um todo." [LP-E33-T01] "O problema é que nem todo mundo tem perfil para liderança. E é assim: a partir do momento em que ele é pesquisador, ele é meio que forçado a ser líder de projetos. Mas às vezes ele não desempenha papel de líder, ele não tem esse perfil" [LP-E33-T03] "Talvez fosse o caso de ter um gestor de comunicação. Não sei se faz sentido esse papel. Mas talvez um gestor de comunicação, alguém que seria responsável por fomentar a comunicação entre os membros." [LP-E33-T04]

Trabalho em Equipe

Entrevistados destacam que a comunicação dentro dos projetos é irregular e depende fortemente do perfil do líder. Depoimentos indicam que, apesar das tentativas de melhorar a comunicação e a integração, muitas equipes ainda operam de forma isolada, com pouca interação entre os membros. **A tendência de trabalhar de maneira independente compromete a coesão e a eficácia dos projetos e a falta de reuniões regulares e espaços para discussões abertas resulta em uma visão fragmentada dos projetos, onde os participantes têm pouca noção do todo e trabalham de forma isolada.** Além disso, a sobrecarga dos líderes, que acumulam responsabilidades administrativas e de comunicação, compromete a eficiência e a coesão dos projetos.

A falta de uma cultura de comunicação institucionalizada no âmbito dos projetos e a ausência de mecanismos de suporte, conforme relatos, são problemas recorrentes, comprometendo a eficácia e o engajamento nos projetos.

Para melhorar a gestão dos projetos, parece essencial que o líder promova reuniões regulares e mantenha uma comunicação clara e constante com todos os membros da equipe. A promoção de uma cultura de feedback contínuo, de colaboração e a delegação de responsabilidades específicas podem aliviar a carga do líder e aumentar a eficiência do projeto. **O envolvimento ativo e regular de todos os membros da equipe, promovido por uma liderança capacitada e apoiada por uma estrutura institucional adequada, parece ser essencial para ampliar o potencial de sucesso dos projetos.**

Trechos

"O líder sabia, mas o colega de outra atividade não sabia." [IP-E01-T02]

"Para que se tenha uma entrega efetiva, o líder tem que promover reuniões. (...) A comunicação tem que ser muito bem estruturada. (...) Os participantes conseguem enxergar o projeto como um todo e contribuir (...) então tem o engajamento melhor da equipe e as entregas, acredito, são mais efetivas" [IP-E04-T01]

"Normalmente eu vejo envolvimento de uma parte, talvez 40%, do projeto que tem maior interação, maior comunicação. O restante não interage tanto, parece, por algum motivo." [IP-E08-T01] "Você monta uma equipe no papel, está muito boa, muito grande, mas só que no final é o líder do projeto e mais um ou dois. A equipe não tem essa integração, realmente. Isso acontece, uma falha da liderança, mas muitas vezes o líder nem quer." [IP-E08-T02] "A gente tem que escrever o projeto, aprovar o projeto, aprovar no Ideare, fazer relatório, entrar nos ativos. Isso é para o líder do projeto. Eu não sou pago para isso. Sou pago para pensar, sabe? Então, eu acho que a gente tinha que definir muito bem essas funções e fazer essa coisa comunicar. O meu trabalho é pesquisar, né? Correr atrás de financiamento, escrever boas propostas, ser competitivo, organizar a equipe, desenvolver métodos, e tal, vamos fazer. Então, eu acho que nesse ponto a gente precisaria ter uma equipe muito mais integrada, ter pessoas desse tipo para tocar junto com o líder do projeto. Não é fácil liderar o projeto da Embrapa, não é fácil." [LP-E08-T03]

"Tem melhorado a tentativa de conseguir realmente uma comunicação maior, mas a Embrapa passou muito tempo dizendo que é importante você trabalhar com uma equipe, é importante você trabalhar com outras unidades, inclusive para otimizar, mas isso nunca funcionou direito. Eu diria, inclusive, que quando a gente consegue ter realmente uma boa equipe trabalhando em várias unidades, eu

diria que é muito mais pela eficiência do líder." [IP-E09-T02] "Eu diria que, na grande maioria, o líder prepara, chama isso e aquilo, outro, aí diz: "Olha, cada um, faça aí as suas atividades que acha que é interessante desse projeto..." E vira uma colcha de retalhos. E aí, muitas vezes, como você tem aquela colcha de retalhos, que você não tem o um direcionamento, digamos assim, nos resultados. O resultado não atende ao Desafio de Inovação previsto, ou seja, está tudo disperso." [GP-E09-T02]

"Já participei de projetos fora da minha unidade, que eu mal conversava com o líder do projeto. Cada projeto, cada solução de inovação acaba sendo uma perna, como se fosse os macroprogramas anteriores. Você tinha diferentes projetos sendo executados de maneira independente. Então, acho que a gente está precisando criar, não sei como, não tenho como te dizer, não tenho a resposta para isso, mas a Embrapa precisa arrumar uma maneira de internalizar o fato de ser uma empresa e não diferentes centros, diferentes unidades que não são integradas. No fundo, somos uma empresa única." [IP-E12-T04]

"Em muitos projetos, alguns líderes conseguem fazer esse apanhado, sabe? Amarrar as coisas, mas são poucos. A maior parte assim dos projetos que eu vejo são coisas isoladas saindo." [IP-E13-T03] .."os únicos contatos que a gente tinha com a equipe era a líder mandando e-mail cobrando para fazer o relato lá no Ideare. Então, assim, a única preocupação era essa, estar com o formulário preenchido. Estar com o formulário preenchido a tempo para não baixar o IDAP lá do projeto." [CP-E13-T05]

"Mas é muito dependente do líder ou do chefe de pesquisa ou de alguém que puxe. Eu não vejo isso surgir do próprio pesquisador, ele falar: "Vamos marcar uma reunião? Eu estou em dúvida. Eu quero conversar com a equipe do projeto." Nunca vi isso acontecer, nem comigo. Eu tenho que pôr aí a carapuça, certo? Eu também nunca falei: olha, vamos reunir todo mundo que eu quero apresentar isso ou aquilo." [PI-E16-T03]

"A liderança, no final, acaba tendo esse papel importante de estabelecer a comunicação. Porque, em alguns projetos, a intensidade da comunicação, essa troca, eu já vi sendo incentivada e tem projetos que você praticamente não tem interação nenhuma." [LP-E17-T01] "Eu participo de um projeto (...) Nunca tive interação... é só eu entregando atividade, entendeu? (...) A liderança só manda atividade: 'manda o resultado'. É isso." [LP-E17-T02]

"Acho que há na Embrapa um olhar muito cuidadoso até você aprovar o projeto. (...) Aí, por muito tempo, só se fala em orçamento. Depois, no final, as pessoas entregam o relatório e não há um seminário para discussão desses resultados, não há nada. Então, também não estimula. Aí o líder faz esse relatório, que é um relatório supersimples, que nunca vem a resposta dele, se a DEPI aprovou, ou não. A gente faz e nunca recebe um feedback." [CP-E20-T04]

"Fica muito na mão da liderança. A liderança se vê sozinha em conduzir o projeto, porque as pessoas têm vários projetos, as pessoas têm muitas entregas para fazer e o projeto acaba dependendo muito dessa capacidade de ação do líder." [LP-E21-T04]

"É uma regra da Embrapa: uma pessoa faz o projeto, outras pessoas adicionam uma palavra ou duas lá, só para falar que participou. O projeto é aprovado, distribui-se o recurso entre as unidades, ninguém conversa mais, e no final do projeto, o líder liga para as pessoas e fala assim: "Me manda aí o que você fez." Porque você tem que fazer o relatório, então, é assim que funciona as coisas na Embrapa. Lógico que tem exceções, mas na maioria dos casos... eu já participei, já coordenei projetos que foram assim." [EP-E27-T02]

"Como o líder fica sobrecarregado, acaba não tendo uma visão muito sistêmica. Ele não consegue captar isso do resto da equipe. Então o projeto fica meio que com a cara do líder, e com isso o projeto sai perdendo. Ele poderia ter uma visão muito mais diversificada de aspectos diferentes do projeto e isso, às vezes, não acontece." [IP-E33-T01] "Sempre foi assim, sempre foi assim. Eu não diria que isso mudou. O tipo de projeto mudou, mudou a forma como a gente submete os projetos e tal, mas isso sempre foi assim. (...) diria que a culpa é de todos no projeto. Isso é culpa, digamos, de todos no projeto. Isso é culpa do líder, isso é culpa dos demais participantes." [LP-E33-T02] "o líder vai e cutuca as pessoas individualmente e fala você precisa fazer isso e tal, você tem prazo para fazer tal coisa, seu prazo termina de tal maneira assim. Mas o ideal seria realmente haver espaços de discussão aberta, por exemplo: reuniões, reuniões periódicas que deveriam ser de certa forma obrigatórias. Eu não gosto dessa coisa de obrigatório ou não obrigatório, mas acho que estimula a comunicação." [IP-E33-T03]

Em resumo, o líder tem importância essencial na condução dos projetos de pesquisa na Embrapa. A responsabilidade pela comunicação eficaz recai predominantemente sobre o líder, que deve garantir o fluxo contínuo de informações, a cooperação e a integração da equipe e a conexão com as partes interessadas. A centralização dessas responsabilidades pode levar a sobrecarga e falhas, principalmente quando o líder não possui o perfil adequado ou não recebe suporte institucional suficiente. A falta de orientação e treinamento específico para líderes em comunicação e em gestão de projetos parece ser um obstáculo significativo e pode não garantir o envolvimento, o compartilhamento de responsabilidades e mesmo a responsabilização coletiva pelo conjunto de atividades do projeto. Para melhorar a comunicação e a eficiência do projeto, parece necessário implementar mecanismos institucionais que incentivem o compartilhamento de responsabilidades, o envolvimento participativo de toda a equipe e dos demais empregados e a promoção de uma cultura de diálogo e de feedback contínuo (de desempenho, motivacional, orientação, reconhecimento) em todos os níveis.

3. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO - [EP]

A formação das equipes na Embrapa é um aspecto crítico que influencia a eficiência e o sucesso dos projetos. A estruturação de um projeto de pesquisa geralmente começa com a concepção da ideia, seja oriunda dos próprios pesquisadores, proposta pela Empresa ou externa à Embrapa como governo, parceiros, setores, instituições - seguida da formação da equipe. Esse processo inicial envolve interlocução, frequentemente feita de maneira não estruturada, informal e espontânea, utilizando intensivamente ferramentas como WhatsApp e e-mails.

Na Embrapa, a seleção dos membros para os projetos é frequentemente baseada em confiança pessoal. Os pesquisadores preferem trabalhar com pessoas que conhecem e em quem confiam, em vez de buscar, eventualmente, os mais habilitados tecnicamente. Essa tradição é considerada eficiente, com a confiança e o conhecimento prévio sendo os principais critérios de escolha, superando a competência técnica.

A concepção dos projetos é centralizada na figura do líder, sem necessariamente uma participação efetiva de toda a equipe.

A sobrecarga de projetos e a falta de compartilhamento das responsabilidades individuais dentro das equipes podem contribuir para uma participação desigual e, por vezes, superficial, onde apenas uma pequena fração da equipe se envolve ativamente. **A inclusão de membros apenas para compor a equipe, sem uma participação ativa, foi mencionada por entrevistados.** Os relatos sugerem que membros das equipes de projeto podem, eventualmente, serem incluídos apenas formalmente, o que provavelmente resulta em uma execução menos eficaz dos projetos e uma avaliação talvez incorreta da produtividade da equipe. Essa prática tem origem, aparentemente, na maior dependência de relações pessoais na formação das equipes.

A etapa de elaboração do projeto na Embrapa é identificada como dinâmica, potencialmente marcada por interações intensas entre os participantes. Entretanto, **após essa fase inicial, tende a iniciar um distanciamento significativo entre os membros da equipe.** Entrevistados mencionam que a motivação inicial pode diminuir ao longo do projeto, especialmente quando não há um acompanhamento contínuo e uma comunicação eficaz. Assim, há um contato limitado entre os integrantes do projeto, mesmo quando de longa duração. **Em alguns casos, a equipe não se reúne, nem mesmo para entregar o projeto, com pesquisadores indicando que sequer têm informação sobre o encerramento.**

Essa situação, mesmo na fase inicial, é preocupação recorrente, indicando que **a discussão técnica, científica e a troca de informações e colaboração são reduzidas devido a um modelo de trabalho que prioriza a distribuição de tarefas individuais, sem o devido compartilhamento de informações e conhecimento.** Tal situação pode comprometer a eficácia dos projetos, uma vez que a falta de comunicação contínua e a ausência de colaboração ativa podem levar à fragmentação do conhecimento e à perda de sinergias potencialmente benéficas para o desenvolvimento dos projetos e, conseqüentemente, aos resultados. Outra perspectiva bastante presente é que a proximidade dos integrantes da equipe é um critério adequado para a liderança do projeto, pois proporciona confiança e garante melhores resultados. Uma alternativa que surge nas entrevistas é o maior **envolvimento dos chefes locais, do CTI e, talvez, do portfólio na concepção e visão do projeto, inclusive na articulação com as prioridades e outras pesquisas da Embrapa.** Uma estrutura mais formalizada e um sistema institucionalizado de seleção de membros e de comunicação contínua poderiam contribuir para uma execução mais eficaz e produtiva dos projetos.

Trechos

“Quando a gente aprova um projeto, a primeira coisa que se faz é criar um grupo de WhatsApp com a equipe do projeto. E por e-mail também. Acho que, ligação, quase nunca.”
[EP-E01-T01]

"Eu quando monto um projeto de pesquisa, a gente pensa cinco vezes em quem a gente coloca, na verdade, para montar a equipe. Por mais que o cara seja um especialista, mas se você não conhece, você vai tentar juntar as pessoas. Então a comunicação funciona bem quando você tem a equipe que você confia." [EP-E05-T01] "Eu só entro no projeto se eu tiver confiança que o parceiro vai entrar junto comigo para fazer e tal. Se eu não tiver a confiança de que ele vai se sentar efetivamente para meter a mão na massa junto comigo, eu não entro." [EP-E05-T02]

"Depende um pouco da liderança. Existe uma fase que as vezes que eu acho que até melhorou muito, que é a questão na própria concepção dos projetos, que antes você era colocado na equipe de uma maneira que você só sabia depois. Não tinha, assim uma fluidez." [EP-E07-T01]

"Às vezes você nem sabe e alguém coloca o teu nome no projeto. Não é raro isso acontecer, muito pelo contrário. [...] o cara põe lá às vezes só para compor, o cara não vai fazer nada sabe?" [EP-E08-T01] "Vamos supor, assim, talvez 40, 50% da equipe de alguns projetos trabalhe, talvez. Agora tem exceções. (...) Mas eu já vi projetos que realmente é uma peça de ficção." [EP-E08-T02] "Dentro de uma equipe, quando o cara vai montar um projeto, ele vai chamar muito por amizade também, certo? Lógico, da competência da área e por amizade. Então, já existe até uma seleção ali meio que natural. Por isso que muito projeto funciona bem também." [EP-E08-T03]

"E muitas vezes as pessoas estão envolvidas em quatro ou cinco projetos ao mesmo tempo. E aí, às vezes chega alguma demanda da diretoria ou demanda da gestão da própria unidade: "Ah, mas eu não posso participar disso, que eu já faço isso, isso e aquilo." E aí ele entra nos projetos que ele quer. Também tem isso, sabe? E não tem uma organização nisso." [EP-E16-T01]

"Na concepção do projeto, a gente acaba envolvendo outras unidades e essa é uma fase de comunicação muito forte. (...) a montagem do projeto, naturalmente, exige um pouco mais de comunicação e a gente faz mesmo, vamos dizer, um esforço muito forte para isso, pensando que a Embrapa valoriza quando o projeto é apresentado por mais de uma unidade e tudo isso. Em geral, vamos dizer assim, são pessoas que eu sinto muito empolgadas nessa construção." [EP-E20-T01] "Só tem um momento de comemoração, que é quando você aprova o projeto, depois você se sente totalmente abandonado. E tem gente que, na verdade, já corre atrás do próximo projeto." [EP-E20-T2]

"O chefe técnico tem que tentar reunir pessoas em volta da constituição do projeto. Ele que vai, vamos dizer, tentar reunir essas pessoas que não têm uma relação entre eles. Eles são profissionais, né? Então isso tem que ser... Claro que não é uma coisa muito fácil, mas isso tem que ser deixado de lado. Então, e aí formar equipes dentro de projetos, por demandas internas. Para elaborar projetos em conjunto com essas pessoas, mesmo que elas não tenham essa relação. Não é uma coisa fácil, certo? Não vou dizer que é tão simples assim, mas é o papel do chefe, certo? No meu ponto de vista, seria o papel do chefe fazer isso, pelo menos tentar." [EP-E21-T01]

"A comunicação não se encaixa adequadamente ali na equipe que está formulando. E você tem essas dificuldades, porque não fica claro o que é que se quer, onde quer chegar." [EP-E23-T01]

"Desde o começo, a gente precisa de um pouco de network. Que é você conhecer as pessoas que atuam nessa temática, que têm interesse na temática do projeto." [IP-E24-T07]

"É 90% WhatsApp né? Por e-mail, uma reunião ou outra pelo Google Meet, para apresentar algum dado mais específico. Mas a grande maioria das situações a gente resolve pelo grupo de WhatsApp mesmo." [CP-E25-T04]

"O centro fica sabendo que você aprovou um projeto e pergunta: "Você já internalizou projeto do SEG?", "Não, ainda não." "Olha, coloca meu nome lá." Entendeu? É para você tem uma ideia de como é que funciona isso. É muito difícil." [EP-E26-T01]

"É uma regra da Embrapa: uma pessoa faz o projeto, outras pessoas adicionam uma palavra ou duas lá, só para falar que participou. O projeto é aprovado, distribui-se o recurso entre as unidades, ninguém conversa mais, e no final do projeto, o líder liga para as pessoas e fala assim: "Me manda aí o que você fez." Porque você tem que fazer o relatório, então, é assim que funciona as coisas na Embrapa. Lógico que tem exceções, mas na maioria dos casos... eu já participei, já coordenei projetos que foram assim." [EP-E27-T02]

"Eu acho que uma coisa que está prejudicando demais a execução dos projetos, é essa coisa de alguém ligar um dia antes: "Ô cara, vou botar teu nome...." E é para tudo." [DP-E29-T05]
"Geralmente, os contatos, pelo menos dentro da rede Embrapa, acontecem mais por um conhecido. Eu apresento meu projeto sobre um determinado tema e alguém da unidade fala: tem um fulano de tal que trabalha com isso lá na indústria de alimentos. Legal. Você vai mais por indicação. Às vezes, até o sistema tem [essa informação], mas a gente não tem muito o hábito de ficar pesquisando ali (...) funciona mais é por indicação: Conhecido, conhecido meu, conhecido de fulano." "liderança que dizia: "Não acreditem no sistema da Embrapa, vamos pegar dinheiro fora... " E o dinheiro fora é desse jeito: é um mês, é não sei o quê, e são esses editais que valorizam esse tipo de coisa, por exemplo, e aí depois, tu imagina tu mandando teu CPF por WhatsApp para um projeto que tu não leu... (...) Desculpe o termo, mas virou uma avacalhão." [DP-E29-T07]

"Eu vejo que as equipes começam bem-motivadas. (...) a ideia do projeto é essa, essa e essa. Mas aí, de repente, um sai fazendo de um lado, o outro sai do outro lado, não sei o quê, e chega lá no final, a gente entrega a nossa parte e não fica muito sabendo o que aconteceu do outro lado." [EP-E31-T01] "Geralmente, os contatos, pelo menos dentro da rede Embrapa, acontecem mais por um conhecido. Eu apresento meu projeto sobre um determinado tema e alguém da unidade fala: tem um fulano de tal que trabalha com isso lá na indústria de alimentos. Legal. Você vai mais por indicação. Às vezes, até o sistema tem [essa informação], mas a gente não tem muito o hábito de ficar pesquisando ali (...) funciona mais é por indicação: Conhecido, conhecido meu, conhecido de fulano." [EP-E31-T02]

"A comunicação já começa falha na concepção da ideia. Não existe um processo claro dentro da Embrapa para você, nessa fase inicial de elaboração do projeto. É muito uma iniciativa via CPF. A pessoa tem uma predisposição num determinado assunto, vê uma oportunidade e começa a elaborar a proposta. A partir do momento que essa pessoa tem uma iniciativa, ela começa a fazer os trâmites convencionais de comunicação. Procura, normalmente, as pessoas que têm mais afinidade, pessoas que, às vezes, são referência no assunto ou pessoas que ela já tem um histórico de trabalhar junto na Embrapa. Então, eu acho que essa fase inicial é muito por proximidade, por CPF, não é muito de forma institucional na Embrapa." [EP-E32-T01]

"Projetos deveriam ser capitaneados pelos portfólios, como indutores e articuladores. Eles induziriam os temas e envolveriam as unidades. Acho que seria interessante essa nova forma de atuação dos portfólios. Por exemplo: precisa trabalhar com uma determinada praga da soja, então, eles que tomariam essa iniciativa inicial, montariam a equipe, fariam: "Ó, tem colega em Londrina, tem colega na Arroz e Feijão, tem colega lá em Sinop, ... há várias especialidades, vamos montar a equipe e trabalhar nessa proposta." Eu acho que o fluxo deveria ser assim." [EP-E32-T02] "Algumas unidades não ficaram confortáveis em se dar mais protagonismo aos portfólios, que não necessariamente, às vezes, tem membro de determinada unidade. Mas a criação de temas, oportunidades de pesquisa, isso pode ser feito pelos pesquisadores líderes, pelas unidades. Isso aí não acaba, tanto que existem consultas aos stakeholders, consultas ao próprio corpo técnico da Embrapa. Os portfólios sempre estão abertos para discutir com todo mundo. Então, continua esse canal mais informal, de um determinado pesquisador, de uma determinada unidade, um chefe de pesquisa, querendo trazer temas relevantes." [EP-E32-T03]

"É o momento de pôr o dedo na ferida e falar: "Galera, vocês vão todos trabalhar com esse e com esse tema, só esses dois temas e acabou, porque é isso que é o promissor, é isso que vai render frutos para a unidade e para a Embrapa." Mas não. Fica todo mundo na sua zona de conforto, fazendo aquilo que tem competência, mas o impacto é menor, já que a demanda do setor é baixa. E na Embrapa, a mesma coisa. Então, tem alguns temas que são muito estratégicos, prioritários: a gente tem que mirar bala neles. São eles que vão dar resultado para o setor produtivo e, conseqüentemente, para a Embrapa - e acabar com outras áreas. Então, tem que tomar essa decisão." [EP-E32-T04] "O ideal é você ter a construção conjunta da elaboração da proposta, que, para mim, é muito falha. Essa construção tem que ser participativa, onde você tem diferentes ideias, não é só aquela ideia do líder - isso é o que acontece. O líder tem uma ideia, um ponto de vista e vários integrantes do projeto podem ter até um alinhamento, e aquele é o foco, o direcionamento. A construção não é participativa. É muito difícil você ter uma proposta com vários pontos de vista, ser um negócio bem colaborativo. E o andamento também, achados diferentes, que você não estava esperando - tudo isso é importante, a participação de todos." [EP-E32-T05] "Muitas vezes a equipe você monta em função de proximidade, de confiança no parceiro, saber que normalmente ele executa as coisas de forma correta. Normalmente é isso que acontece." [EP-E32-T07] "Isso é prejudicial [convidar participantes por proximidade pessoal], porque você não vai ser muito assertivo. Você tem que escolher as melhores competências, as pessoas que estão localizadas nas melhores regiões, às vezes, em determinado assunto. Você ter um impacto muito maior se você trabalhar com Fulano, por exemplo, lá no epicentro do problema. O projeto pode ter uma resposta mais significativa lá. Então, é uma análise, um conjunto de fatores, as pessoas competentes, as pessoas produtivas e as regiões mais promissoras para determinada tecnologia, para determinado estudo. Se você trabalhar sempre com o mesmo grupo de trabalho, você corre o risco muito grande de entrar na zona de conforto, e seus resultados serem menos impactantes." [EP-E32-T08] "Isso é ruim, né? Porque o impacto tem que ser maior em novos desafios, certo? Coisas mais desafiadoras, a princípio, você tem respostas maiores, mais impactantes. Por isso que, formar uma equipe, digamos, mais correta, o resultado vai ser muito promissor, do que você tem em uma continuidade das ações com as mesmas pessoas." [EP-E32-T09]

"Às vezes a gente tem experiência negativa com certas pessoas dentro da Embrapa. Isso faz com que você não chame essas pessoas para fazer parte de outros projetos, mesmo que essas pessoas tivessem uma competência maior para aquilo. Só que se você já teve uma experiência ruim, você acaba evitando e isso não é o ideal de jeito nenhum." [DP-E33-T03] "A Embrapa exige que você tenha uma equipe multidisciplinar de várias unidades. Então, você coloca as pessoas, vai colocando, mas na prática é duas ou três pessoas que vão tocar o projeto." [DP-E33-T04]

Preparo

O preparo parece ser uma alternativa e um desafio significativo, a partir do relato de reações tardias aos editais resultando em pressões de tempo que comprometem a qualidade das propostas. **A prática de aguardar as orientações formais limita o tempo disponível para discussões e elaboração de propostas bem estruturadas, mesmo com a consciência do problema.** A falta de articulação e comunicação adequada acaba sendo um ponto frágil na elaboração dos projetos. Os editais muitas vezes são tratados de forma apressada, com pouco tempo para discutir e envolver toda a equipe. E a comunicação ocorre apenas entre poucas pessoas, dificultando uma construção coletiva e integrada das propostas. Além disso, há agendas cheias e falta de tempo para discussões aprofundadas, dificultando a construção de projetos coletivos, talvez com propostas menos robustas e criativas.

Os entrevistados indicam a necessidade de **implantar uma rotina de preparo permanente para evitar que os projetos sejam elaborados em prazo curto, como resposta imediata aos editais ou demandas, sem tempo hábil para contatos e discussões mais profundas.** A sugestão dos

entrevistados inclui a necessidade de uma maior indução e coordenação por parte das chefias de pesquisa e do CTI, além de uma comunicação mais eficaz tanto interna quanto externamente, para garantir uma melhor construção e execução dos projetos. Uma alternativa é ter um escopo de projeto predefinido, com contatos feitos de antemão, para agilizar o processo quando o edital é publicado. Talvez o processo de monitoramento, estímulo à antecipação e o acompanhamento devesse ser conduzido pelo chefe de P&D.

Trechos

"A gente precisaria se habituar a planejar mais. Quase sempre a gente corre atrás dos editais. A gente não tem tempo hábil para fazer esses contatos depois que o edital chega. A gente precisa, a partir das nossas demandas, ter um escopo de um projeto mais ou menos definido, com todos os contatos feitos, para que quando chegar o edital, a gente só faça colocar: isso já está pronto. Então, coloca isso no formulário. Ou seja, a gente antecipar, porque se a gente for esperar que chegue o edital... Lógico, corre o risco de você ter uma proposta bem definida, bem equacionada, aí quando chega no edital, aquilo não está entre as prioridades. É aquela coisa: deixa aí guardado, que daqui a pouco vai aparecer, seja, edital do SEG ou seja edital de outra instituição. Mas a gente não tem esse hábito." [EP-E09-T01]

"Tudo é muito rápido, então a gente não vê uma articulação assim: 'Pessoal, o edital no meio do ano, vamos sentar, vamos discutir aqui o que que a gente vai escrever.' Nunca foi assim. Desde que eu estou na Embrapa. Todos os projetos de que participei e que eu vi serem elaborados e executados, sempre é assim: 'gente, saiu o edital. Olha, até semana que vem a gente tem que mandar para o CTI.' Então, assim, sempre é geralmente contato entre duas pessoas. É difícil conseguir colocar aquela equipe toda para discutir a proposta. (...) a gente não tem essa proatividade de ter uma ideia mais ou menos pronta. E aí, na hora que o edital abre, a gente deslancha a ideia. Até porque não dá para fazer muito isso. Porque tem que ver o desafio que saiu priorizado, tem que ver a agenda da unidade e tal. Mas outra, acho que é desconhecimento mesmo - da equipe, dessa importância de a gente sentar e: vamos conversar todo mundo junto..." [EP-E13-T01] "A gente não se prepara. Assim: vamos ter aqui uma carteira de projetos encaminhados, de propostas assim para mandar na hora... (...) na minha opinião, seria uma [responsabilidade de] indução via chefia, chefia de pesquisa e CTI." [CP-E13-T02]

..de fato, é um ponto muito frágil. Acho que dentro da Embrapa, na execução, na elaboração dos projetos é essa fase de construção, de trabalhar a comunicação com os parceiros, parceiros internos, (...) mas também com os parceiros externos. Quando a gente trabalha com outras instituições, a gente, às vezes, tem uma resistência de atuação em relação ao território ou à agenda do colega que já está cheia." [EP-E15-T01] "As pessoas não têm se comunicado como deveria, nessa comunicação em relação à construção. Ouvir o cliente, elaborar os resultados com um alinhamento entre a equipe do projeto. Então, a gente precisa realmente melhorar em relação a isso." [EP-E15-T02] "Cada um tem seu tempo limitado por suas outras agendas. Então, isso dificulta muito a construção de um projeto coletivo em rede. Esse tempo curto de trabalhar: os editais saem, a gente tem muito pouco tempo para discutir, sabe? Uma das questões que o pessoal fala é tempo para discutir. Quando a gente faz as oficinas, a gente já não espera um edital sair. Eu já começo a identificar quais são os projetos que eu vou trabalhar esse ano agora. As equipes já começam a se reunir." [EP-E15-T03] "Tem que ter uma comunicação muito boa e é o ponto frágil que estamos tendo em elaboração do projeto [de rede regional] Qual é o melhor meio de a gente trabalhar essa comunicação?" [EP-E15-T04]

"Esse processo da construção dos editais: a comunicação é zero. Nem os portfólios sabem o que vai sair de editais. Na verdade, não é o edital per si. A gente sabe que vai ter um edital - porque sempre tem -, mas ali dentro a diretoria prioriza, e o dinheiro está um pouco curto. Isso a gente não sabe, só sabe quando é publicado. Isso é lá da DEPD, eu acho que é eles é que decidem. Essa comunicação não existe. E assim, não é nem a comunicação de lá para cá, como também é daqui para lá. Porque é uma coisa que a gente reclama muito nos portfólios: nós não temos como expressar lá para diretoria que é mais interessante abrir um certo edital. Eles também não nos escutam." [GP-E28-T01]

Em resumo, a formação das equipes, aspecto crítico para o sucesso dos projetos, envolve uma interlocução informal, geralmente baseada em relacionamento pessoal. Esta prática pode garantir confiança, aspecto fundamental para o sucesso, mas também resultar na inclusão de membros sem participação ativa e uma menor capacidade de contribuição técnica. A adoção rotineira do

planejamento antecipado, juntamente com a implementação do conceito de comunicação estratégica – entendida como consciente, intencional e orientada por objetivos – desde a concepção até a conclusão do projeto, é considerada essencial para a eficiência. A responsabilidade pela comunicação e preparação proativa recai exclusivamente sobre os líderes, que idealmente deveriam envolver todas as partes interessadas desde o início. Parece relevante estabelecer claramente as responsabilidades de cada membro da equipe no desenvolvimento do trabalho, incluindo comunicação interna e externa ao projeto. A adoção de um plano de comunicação colaborativo, ainda que de natureza simples, é essencial para garantir o sucesso em projetos, conforme destacado na literatura acadêmica sobre gestão de projetos. Tal plano deve delinear claramente as responsabilidades, etapas e ações deliberadas que visem aprimorar a interação, a troca de informações e o alinhamento de expectativas entre os membros da equipe, promovendo, assim, a coesão e a eficácia do grupo. A inclusão de áreas especializadas, como comunicação e transferência de tecnologia, mesmo com funções limitadas, mas estrategicamente definidas, pode fortalecer a robustez dos projetos e ampliar seu impacto.

4. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO - [DP]

Entrevistados destacam que as restrições financeiras têm um impacto significativo nos projetos de pesquisa, dificultando a manutenção e atualização de equipamentos, atrasando a execução das atividades e comprometendo a qualidade dos resultados. Embora os desafios de gestão e governança mencionados não sejam diretamente relacionados à comunicação, eles afetam substancialmente a interação e o fluxo de informações entre os membros das equipes. Um dos impactos parece ser a perda de motivação entre os pesquisadores.

Há percepção de prejuízo no desenvolvimento científico devido à diminuição da participação dos pesquisadores em eventos científicos, considerados fundamentais para a atualização profissional, a interação, o avanço e visibilidade das pesquisas. Devido à falta de financiamento, pesquisadores relatam participar desses eventos durante períodos de férias ou folgas e, frequentemente, com recursos próprios. Alguns informam que, devido à escassez de recursos, são obrigados a financiar do próprio bolso viagens para congressos importantes ou, em muitos casos, optam por não solicitar verbas para tais atividades. A dependência crescente de videoconferências limita a interação e a cooperação entre pesquisadores, prejudicando o fortalecimento das redes de colaboração e o potencial de desenvolvimento e inovação nos projetos de pesquisa da Embrapa.

Trechos

"Um problema nessa questão com o nosso público, principalmente o público parceiro, que é a questão da descontinuidade. Essa descontinuidade, muitas vezes acontece porque o recurso não chega na época que ele tem que chegar. (...) É comum. (...) Isso é ruim, porque a gente fica desacreditado. (...) A gente fica quase igual político: na época da eleição nós estamos aparecendo." [PI-E01-T01]

"A gente teve problemas seríssimos de contingenciamento de recursos nos últimos anos. Isso aí é algo extremamente desmotivador. Mesmo assim, existe no pesquisador e nas pessoas que trabalham, uma paixão que você quer que aquilo que você pensou vá à frente." [DP-E03-T01]

"Agora parece que até pecado você falar que que ir para um congresso. Pesquisador que não participa de um congresso? Tem que ir por fora, porque tem congressos muito fraquinhos, mas tem uns que são muito fortes no setor. Então a comunicação tem que chegar aí. Feiras, chegou num ponto que não se participava mais porque já não sabia mais o que levar." [DP-E07-T02] "Eu nem peço mais para viajar. Quando eu quero ir para um congresso internacional uso dias que eu tenho, pago tudo do meu bolso, não peço mais pra Embrapa." [DP-E07-T03] "Eu tive essa oportunidade de ser formado pela Embrapa, aquela Embrapa que dava oportunidades." [DP-E07-T04]

"Usa a participação, inclusive de fora da Embrapa, com resultados fantásticos. Agora é aquela coisa, ele [o Zarc] funciona porque tem financiamento externo. Se fosse depender da Embrapa, não tinha dinheiro para bancar esse tipo de coisa. Então, é outra coisa que dificulta, e você chegar: "Não quero trabalhar em rede. Eu quero trabalhar realmente com parcerias", aí na hora que chega o edital, o limite para teu projeto é desse tamanhinho. Eu já tive projeto que foi aprovado e eu me recusei a executá-lo, porque eu tenho absoluta certeza, de que o valor que foi aprovado no orçamento não dava para fazer." [DP-E09-T03]

"No passado a gente conseguia viver muito bem trabalhando com cultivares, trabalhando com coisas que chegavam mais claramente até o produtor certo produto mais finalísticos. Isso deu uma visibilidade muito grande para a gente tanto de produto quanto de tecnologias. Isso é fato. Ao longo do tempo, começamos a mudar um pouco o perfil dos próprios pesquisadores. Então entraram muito mais pesquisadores com cunho acadêmico muitos deles com currículo muito mais voltado para a academia. E, em paralelo, a gente foi tendo uma redução de recursos investidos efetivamente na pesquisa ou esse recurso se tornou mais difícil. E esses pesquisadores mais hábeis para captar recursos acabaram indo para muito para instituições propriamente de fomento que é a ideia mais de

pesquisa básica. E, quando você começa a trabalhar com pesquisa básica, você tem menos impacto diretamente na sociedade. E começam os questionamentos da própria Embrapa. Olha, a gente precisa de ter currículo, mas, ao mesmo tempo, só o currículo desses pesquisadores contribui pouco para a nossa atividade final. E aí meio que você quer forçar. Ah, vamos ter que gerar produtos, então. E aí quem vai gerar produto? São os pesquisadores que são mais acadêmicos ou vão pegar os outros pesquisadores, que são mais finalistas? Então, acho que a gente está vivendo isso, e é uma crise. Mas é uma coisa interna nossa, que a gente precisa ter mais clareza sobre onde vamos investir." [DP-E11-T02]

..supondo: aprovei um projeto para começar em março de 2024. O recurso vai chegar só no final do ano. Eu vou ter a aquisição das coisas para só começar a chegar no outro ano, e eu vou ter que alimentar um sistema de quatro em quatro meses falando que está atrasado, porque o recurso não chegou e o material ainda não foi adquirido. E é isso, entendeu? (...) É frustração o tempo inteiro. E tem hora que quando chega o recurso, você não consegue gastar no tempo correto. Aí, quando chega na hora, o recurso é recolhido. E aí, para completar, a pontuação do teu projeto abaixa. Não por culpa tua, foi porque você teve um orçamento recolhido. E aí você não tinha como alterar uma data no sistema porque constava que você teria que ter iniciado e você não iniciou porque não foi culpa tua. Você iniciou atrasado porque o dinheiro não chegou, o material não foi comprado. Então a gente, teoricamente, começa a projetos com um ano de atraso." [DP-E12-T01] "Por exemplo: você aprova projetos, mas você não tem recursos para manutenção do projeto, manutenção de equipamentos." [DP-E12-T02]

"Diminuiu bastante [os encontros entre pesquisadores], principalmente nos últimos anos. Teve uma restrição de recurso bastante grande. (...) E muitos colegas não tinham recursos nos últimos anos para participar de eventos. Nos últimos anos foi algo que ocorreu forte dentro da Embrapa: a não participação da empresa em eventos científicos. A última vez em que eu participei fora do local [região da unidade] acho que foi em 2017 ou 2018." [DP-E21-T01] "Afeta um pouco [a produção científica], porque (...) é uma oportunidade de se criar redes. Redes dentro da tua área e de novos projetos, novas ideias surgirem. Então, é sempre uma oportunidade e eu acho que impacta de alguma forma, sim. Impacta menos aquilo que já está em andamento, aquilo que a gente já está com o projeto em andamento. Mas para novas ideias, para criação de uma rede, às vezes até está na dificuldade em algum ponto no teu projeto em andamento e em um evento desse porte pode ser uma oportunidade de se criar um contato. Uma pessoa que possa te ajudar em algum problema que você tem. (...) Uma coisa é ser online que nem a gente está fazendo. Outra coisa é você conversar pessoalmente com a pessoa: o olho no olho. Então, acho que isso aí conta bastante. E é uma oportunidade de se formar redes, principalmente. E quando você está ali naquele meio, coisas que estão acontecendo, resultados que estão acontecendo. (...) Podem surgir novas ideias, então acho que é importante a participação. Acho que faltou muito nos últimos anos, e eu acho que, de alguma forma, alguma coisa a gente perdeu, certo? Por conta disso, alguma coisa com certeza a gente perdeu." [DP-E21-T02]

"A gente não tem recurso para *coffee break*! Você não pode usar recursos da Embrapa para *coffee break*, não pode!" [DP-E22-T01]

"Você está fazendo a pergunta de milhão, mas eu tenho algumas sugestões. Primeiro eu acho que a Embrapa padece de falta de recursos." [DP-E23-T01]

"Você tem um colega que não está avançando na escala TRL, aí eu tiro o recurso da atividade dele vou ver o que está acontecendo. 'Você não vai executar a atividade? Ah, eu estou com problema. Está tudo bem. Vou tirar o recurso aqui vou passar o recurso para o colega que eu sei que está precisando' Então esse processo me ajuda nessa decisão a falar 'eu estou com certa dificuldade'." [DP-E25-T01]

"Tem o CNPq, que cada nome de doutor, bota mais R\$ 25.000 na conta. Aí, você bota uma pilha de doutor, para aumentar o teu orçamento - pessoas que nunca vão participar do negócio, você já sabe que não vão participar, sem falar em outras questões." [DP-E29-T06]

Sobrecarga

Entrevistados relatam uma intensa sobrecarga de trabalho, o que comprometeria a qualidade e a eficiência na execução de seus projetos. Eles comentam sobre a dificuldade de gerenciar múltiplas responsabilidades simultaneamente, como revisar artigos, participar de vários projetos e atender demandas diversas, inclusive administrativas, sem o suporte necessário.

Essa carga excessiva torna difícil priorizar atividades e processar adequadamente as informações recebidas, resultando em uma gestão ineficaz do tempo. Além disso, relatam estar atuando de forma isolada, assumindo múltiplas tarefas que poderiam ser distribuídas em equipe, o que acentua ainda mais o estresse e a sensação de falta de controle sobre o trabalho.

A quantidade de informações, sem uma filtragem ou priorização adequada, contribuiria para uma comunicação ineficaz, onde contatos e mensagens importantes são frequentemente negligenciadas ou tratadas superficialmente, prejudicando a clareza e a efetividade dos processos comunicacionais. (Mais detalhes nos capítulos sobre Processos Administrativos e Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa).

Trechos

"Cheguei ainda pegar esse tempo que você tinha todo um tempão para avaliar o projeto com calma. Um artigo científico você recebia para revisar, era em papel, você fazia com calma e mandava de volta. Hoje em dia não. É impossível passar um dia sem ter dois ou três artigos para solicitação de revisão." [DP-E11-T01] "Pesquisadores que conseguem se manter um pouco mais produtivos, tem baixo apoio de uma forma geral, em termos laboratoriais e outros apoios. A saída tem sido muitos estudantes, muitos estudantes de mestrado, doutorado. (...) Então, com esses, muitas vezes, a gente consegue criar." [GP-E11-T06]

"E, muitas vezes, as pessoas estão envolvidas em quatro ou cinco projetos ao mesmo tempo. E aí, às vezes chega alguma demanda da diretoria ou demanda da gestão da própria unidade: "Ah, mas eu não posso participar disso, que eu já faço isso, isso e aquilo." E aí ele entra nos projetos que ele quer. Também tem isso, sabe? E não tem uma organização nisso." [EP-E16-T01]

"A gente tem muito estímulo, sabe? Antes a gente tinha pouca possibilidade e aí, você conseguia, naquelas poucas possibilidades, sentar-se e discutir. Hoje a gente tem muito estímulo. Eu saio de uma reunião com você, já vou para uma reunião com outro colega." [DP-E23-T02] "Basicamente o processo de comunicação é: eu falar e você entender a minha mensagem, certo? Só que eu estou recebendo muita mensagem, eu recebo de você, eu recebo da chefia, eu recebo da diretoria, eu recebo do conselho, eu recebo... Então, acaba que a gente tem um fluxo de informação tão grande que, às vezes, a gente não para para filtrar ou priorizar, para orientar melhor o que a gente está recebendo de informação. (...) Eu acho que nós estamos tendo muito estímulo de comunicação, de informação. E isso acaba, às vezes, dificultando um pouco, passando a percepção de que a coisa é temporária. De que aquilo está passado, que você pode ir assim: "tudo bem, eu entendi, mas eu vou passar para uma próxima, para as minhas prioridades." Então, falha essa questão de priorizar a comunicação que você recebe, porque você recebe muita comunicação e muita informação." [DP-E23-T03] "Eu acho que a gente tem muitos temas e a gente também tem uma informação que, às vezes, é pulverizada." [DP-E23-T04]

"A crítica maior que eu teria: eu gostaria de não ser sobrecarregado, porque acabo muitas vezes tendo que assumir muitas tarefas. E aí, complica, porque você tem pouco tempo e a comunicação é um processo que demanda tempo. E aí, quando você fica com um excesso de tarefas, de atividades, de atribuições, você muitas vezes acaba não conseguindo fazer esse processo de comunicação da melhor forma possível. Ou de uma forma mais eficiente. Então, talvez uma crítica a se fazer: uma melhor gestão do tempo. De você não assumir tantas atribuições que irão comprometer muitas vezes a qualidade e não só da comunicação." [DP-E24-T01]

"Nós estamos numa condição de que a gente trabalha meio em "equipe", certo? Ao invés de ter três pessoas para resolver um problema, tem um pesquisador resolvendo uma dúzia de problemas" [DP-E29-T01] "O ano passado, a gente pirou o cabeção. Naquela época, eu já não sabia mais qual era a reunião que eu estava participando." [DP-E29-T02] "As pessoas não entendem que, para chegar no resultado de projeto de pesquisa, você tem que executar o projeto, aprovar o projeto e passar 100%

do tempo atendendo outras demandas. Então, isso aqui não dá, isso é complicado." [DP-E29-T03]
"Então, por exemplo: esse ano tem um desafio, o meu, eu não consigo escrever o projeto, porque o projeto não ficou bom. Eu ainda tenho que articular, estou ainda fazendo outro, não terminei, estou com essa bagunça toda, aí eu vou arrumando uma proposta para o ano que vem, eu chego no ano que vem, não tem, é tirado o negócio, entendeu? Eu digo, tá, e aí? A gente não resolveu tudo, e tem problemas que são tão graves que a gente vai trabalhar uma vida inteira e não vai conseguir resolver." [DP-E29-T04] "Eu acho que uma coisa que está prejudicando demais a execução dos projetos, é essa coisa de alguém ligar um dia antes: "Ô cara, vou botar teu nome...." E é para tudo." [DP-E29-T05]

"Na verdade, é o seguinte: está todo mundo sobrecarregado de trabalho e as pessoas acabam dando atenção para aquelas coisas que são responsabilidade direta delas. Então, eu, por exemplo, tenho uma responsabilidade direta sobre um projeto. Então, estou sempre de olho nele e sempre de antena ligada nas necessidades, nas demandas desse projeto, ao passo em que as dos outros participantes nem sempre estão tão antenados da mesma forma, certo? Eu acho que é uma questão de responsabilidade, junto com o excesso de trabalho a que todo mundo está submetido." [DP-E33-T02]

Acompanhamento e Reconhecimento

As entrevistas indicam que a motivação dos pesquisadores está fortemente relacionada ao reconhecimento de seu trabalho e esforços, evolução e resultados, em vez de fatores financeiros. O reconhecimento parece ser fundamental para manter a moral e o engajamento dos pesquisadores, especialmente quando as condições financeiras para execução do projeto permanecem difíceis.

A falta de momentos de acompanhamento, celebração e integração interna entre diferentes áreas na Embrapa parece desmotivar os pesquisadores ou, pelo menos, não estimular a integração.

Implementar práticas que acompanhem os projetos e sua evolução, reconheçam avanços e entregas, envolvam as equipes, e celebrem publicamente (mesmo que no ambiente interno) as conquistas da pesquisa da Embrapa, pode ser uma estratégia simples e fundamental para aumentar a motivação e a produtividade.

O papel das chefias e dos líderes de projeto é essencial para um ambiente de trabalho mais cooperativo e integrado, com foco nas entregas para a sociedade. Pelas entrevistas, a presença mais ativa dos dirigentes da unidade nos projetos teria capacidade de ajudar na coesão das equipes, provavelmente com maior engajamento e melhores resultados. Um acompanhamento próximo permanente pelas diferentes lideranças e dirigentes parece ter grande potencial de melhorar a integração e o suporte às equipes. (Ver também capítulos Liderança do Projeto e Gestão da Pesquisa)

Trechos

"Nada muda mais no nosso contracheque faz anos. Então, a motivação está em outro lugar e é bom que esteja mesmo. No meu caso, nunca estive - nem nos primeiros anos, nunca foi dinheiro. Mas o reconhecimento é uma coisa importante." [DP-E03-T02] "Cada projeto deveria ter anualmente uma prestação de contas para o público interno." [DP-E03-T03]

"Acho que falta um pouco dessa comunicação também do chefe de P&D, de uma integração entre chefia de P&D, chefia de TT e NCO, que só trabalham quando é para o lançamento. Então, você tem o CTI, certo? O papel do CTI é importante, tem a P&D, a TT tem cadeira, mas o NCO já não tem. Então a parte de comunicação, núcleo de comunicação, como ele poderia ajudar nessa comunicação na hora que um projeto está sendo submetido? Então, a gente não consegue." [DP-E04-T01]

"Todo projeto tem lá uma atividade de comunicação. Mas a maioria das vezes, quando ela acontece, acontece assim: eu vou conversar com você. A maioria das vezes é assim: uma ou duas pessoas conversam e no final sai o relatório, mas dificilmente existe uma reunião de encerramento, uma reunião parcial que seria o lugar da gente discutir." [CP-E13-T03]

"Só tem um momento de comemoração que é quando você aprova o projeto. Depois, você se sente totalmente abandonado. E tem gente que, na verdade, já corre atrás do próximo projeto." [EP-E20-T02] "Ter um momento de entrega desses projetos, ter um momento como tinha antigamente, tinha

até premiação de projetos... Agora isso tudo acabou. Então, as pessoas iam até o fim, tinham que fazer o relatório final, muito caprichado, porque isso ia para a premiação. Pegar dados das pessoas envolvidas no projeto por obrigação ou por premiação é muito diferente. A pessoa por premiação, vai com muito mais vontade de fornecer os seus dados. Então, a comunicação é muito mais forte ao programar." [CP-E20-T05] "Eu quero me sentir parte de uma pesquisa que tem o resultado legal, nem que seja sendo mestre de cerimônias e digo: 'Que troço bacana, vamos juntar, vamos comemorar, hoje eu pago o almoço para todo mundo, porque esse trabalho é maravilhoso. Não tem isso.'" [GP-E20-T08]

"A comunicação não se encaixa adequadamente ali na equipe que está formulando. E você tem essas dificuldades, porque não fica claro o que é que se quer, onde quer chegar." [EP-E23-T01]

Se resolver a governança informacional, não adianta falar de comunicação. A comunicação vai gerar ruído. (...) Eu vejo que as chefias das unidades, em grande parte, não promovem a dialética científica necessária a uma instituição de pesquisa. (...) Você não tem reuniões periódicas para discutir ciência na Embrapa. Então, do ponto de vista tático, as chefias não induzem esse processo." [DP-E30-T01]

Em resumo, embora a estruturação inicial das pesquisas seja robusta, observa-se uma falta de continuidade na comunicação tanto entre os membros da equipe ao longo do projeto quanto com o ambiente externo do próprio projeto. O diálogo interno entre os integrantes das equipes é menos frequente do que o ideal, o que impacta negativamente a articulação dos resultados e o debate científico, inclusive a interação com os dirigentes da unidade.

A participação em eventos científicos é considerada essencial para a atualização profissional, o contato profissional e o desenvolvimento das pesquisas na Embrapa, mas está comprometida por restrições orçamentárias e a crescente dependência de videoconferências. Adicionalmente, a redução de contatos presenciais e a sobrecarga dos líderes de projeto também prejudicariam a comunicação e o desempenho dos pesquisadores. Os problemas de contingenciamento de recursos e atrasos na liberação afetam negativamente a motivação dos pesquisadores, a execução de projetos e a manutenção de equipamentos, resultando em frustração e, talvez, diminuição da produtividade científica.

A falta de reconhecimento e acompanhamento por parte das lideranças tem potencial de ser outro fator de desmotivação. A sobrecarga de tarefas administrativas e a falta de suporte institucional adequado são desafios adicionais que dificultam o trabalho dos líderes de projeto e podem estar comprometendo o desempenho das equipes. Uma questão relevante reside no acompanhamento e reconhecimento dos projetos por parte das lideranças e colaboradores da Embrapa. A visibilidade do trabalho desenvolvido e sua incorporação ao *ethos* dos empregados têm o potencial de melhorar significativamente a integração, o engajamento e a motivação dos pesquisadores e até mesmo da unidade e da Embrapa.

5. COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS - [PI]

Uma comunicação eficaz entre os integrantes de um projeto e as diferentes partes interessadas, internas e externas à Embrapa, é fundamental para a identificação de demandas, formação de parcerias, obtenção de recursos e apropriação dos resultados pela sociedade. Ouvir as partes interessadas e entender suas necessidades desde a concepção do projeto pode melhorar seu desenvolvimento, evitar sobreposições e garantir que as pesquisas atendam às demandas reais.

Os entrevistados reconhecem a importância dessa comunicação, mas apontam que muitas vezes ela não é bem praticada no âmbito dos projetos. A comunicação institucional, considerada pelos entrevistados como essencial para garantir o reconhecimento público e o suporte de reputação necessário à Empresa, é vista como mais estruturada e apoiada organizacionalmente na Embrapa em comparação à comunicação dos projetos e de seus resultados.

Os entrevistados indicam a necessidade de adotar estratégias de comunicação contínuas, integradas e colaborativas, **envolvendo os stakeholders em todas as fases dos projetos para garantir a relevância e a aplicação dos resultados das pesquisas.**

Contatos parecem ser frequentemente estabelecidos por iniciativa pessoal dos pesquisadores, em vez de serem institucionalizados. A construção e manutenção das relações dependem fortemente das ações individuais, o que compromete a consistência e continuidade das iniciativas de comunicação, especialmente após mudanças na equipe, chefia, liderança ou mesmo nos interlocutores.

Quando a comunicação é gerida pessoalmente pelos pesquisadores pode haver mais dinamismo e iniciativa, mas a eficácia corre riscos, pois a troca de informações e a construção de relações não são coordenadas nem sistematizadas. Isso torna a comunicação institucional fragmentada e sujeita a interrupções.

Para superar essas limitações, a Embrapa poderia **estimular a coordenação e institucionalização dos contatos, desenvolvendo um sistema de comunicação estruturado que garanta a continuidade e coerência das interações com as partes interessadas**, oferecendo flexibilidade para evitar rigidez excessiva. Esse sistema organizaria as informações, permitindo uma gestão mais eficiente e integrada das relações com os parceiros. A institucionalização da comunicação asseguraria que, independentemente de mudanças na equipe ou na liderança, a qualidade e a consistência das interações sejam mantidas, fortalecendo a credibilidade e a visibilidade da Embrapa.

Cita-se a necessidade do envolvimento de profissionais de comunicação na equipe desde a concepção dos projetos, apesar das limitações devido à atual quantidade de tarefas em execução.

A criação de planos de comunicação colaborativos, que envolvam todos os stakeholders internos desde o início, pode assegurar que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto e as mensagens-chave a serem comunicadas. Há sugestão de incorporar mecanismos de feedback contínuos, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), para melhorar a compreensão das demandas.

Trechos

"Conversa é bonita, mas algumas experiências fazem com que muitas vezes a gente se esconda disso. Por quê? Porque a pesquisa tem o timing dela, a trajetória dela, tem a linha de tempo dela. E a Embrapa, não é de hoje, vive uma pressão absurda por vitrine, por respostas consequentes, pressão da sociedade e tudo mais. Quando a gente fala alguma coisa, entra num telefone sem fio, e acabou nosso sossego. As pessoas já querem adotar algo que você ainda está em desenvolvimento. Isso cai num canal que a gente perde o controle." [PI-E03-T01]

"Informação que, para mim é fundamental, é o serviço de atendimento, o SAC. Ninguém usa a informação do SAC. (...) Eu não vejo o pessoal procurando ter um estudo das demandas do SAC. (...)

Tem um relatório, às vezes, mas ninguém usa a aplicabilidade do SAC, que é fundamental." [PI-E08-T03]

"Conversa do ponto de vista institucional, acho que a gente faz muito pouco. Acho que a gente tem essa conversa a nível pessoal, que aí pode ser com muita frequência, aí naturalmente você discute com o colega da universidade, discute com um colega de outra unidade, isso, aquilo outro, e realmente, isso pode facilitar, mas institucionalmente, eu não vejo como seria possível a gente dar essa discussão sistemática." [PI-E09-T01] "Eu tenho colegas que trabalham constantemente comigo, que são da universidade. Então, para essa turma que trabalha comigo, sempre mantenho contato, a gente sempre reúne e discute. Mas isso ocorre ainda, eu diria que do ponto de vista pessoal." [PI-E09-T01] "Acho que a comunicação, quando bem-feita, poderia, inclusive, facilitar muito a obtenção de parcerias." [PI-E09-T02]

"A Embrapa tem uma contribuição muito importante com relação, exatamente, ao setor produtivo especificamente, coisas que são geradas para esse público pequeno, médio ou grande, aí é outro tipo de linguagem, outra comunicação, que tem um peso muito grande. (...) Eu acho que, se nós estamos falando de atender a ponta, essas publicações, elas deveriam ser cada vez mais aprimoradas para atender exatamente esses públicos que estão precisando dessa informação mastigada." [PI-E10-T02]

"Você tem pouca visibilidade. A visibilidade quem vai buscar é o próprio pesquisador, não é a empresa em si." [PI-E12-T01] "Parte muito do líder do projeto ir atrás. Ele é que tem os contatos das pessoas. E não é uma coisa da empresa trazer, normalmente o líder é que vai atrás dessas pessoas. Eu acho que você teria que ter uma alta gestão que tivesse contato com pessoas certas. (...) os contatos não têm que ser pessoais, eles têm que ser da empresa, institucionais. Os contatos têm que ser institucionais. E os contatos hoje não são institucionais. Aliás, nunca foram institucionais, sempre foram pessoais." [PI-E12-T02]

"Eu dependo do apoio do NCO, que não pode me dar apoio porque tem um monte de coisas para fazer. Quem que dá esse apoio? Onde que a gente acha isso? A gente tem isso na estrutura? (...) Então, a gente acaba fazendo, meio forçadamente por esses meios. Mas assim, pensando, tentando delimitar o projeto, a sua equipe estar estruturado para comunicar, eu acho que não. Eles são muito mais para comunicar cientificamente e menos para esse público que você falou [partes interessadas no projeto]" [PI-E18-T01]

"Uma das formas é você colocar dentro da equipe pessoas da comunicação, desde a elaboração da proposta, inclusive, para eles contribuírem e ajudarem a traçar estratégias. Então, acho que deveria ser obrigatório a participação da comunicação na elaboração da proposta. (...) A Embrapa é ruim de pesquisadores, líderes, que façam barulho aí na praça. Eu acho que ela é defasada com relação a isso, a gente vê professores universitários, alguns aí que tem um impacto enorme. (...) Alguns professores, líderes na sua área de atuação, que fazem muito mais barulho que diversos grupos da Embrapa, e eu acho que isso é ... Sei lá, a Embrapa deveria adotar alguma estratégia e capacitar algumas pessoas para ter voz mais ativa no setor produtivo, acho que isso é importante. Às vezes, a pessoa tem muita referência científica, mas pouca voz, protagonismo, fora da Embrapa." [PI-E32-T02]

Comunicação com Parceiros

Entrevistados identificaram falhas na retroalimentação com parceiros, o que afeta negativamente a boa vontade, a continuidade e a qualidade dos projetos. Essas falhas comprometem a credibilidade das pesquisas e a confiança dos stakeholders, representando uma barreira para o fortalecimento das parcerias institucionais. **A ausência de um sistema formalizado de boas práticas de comunicação resulta em variações significativas na interação e no feedback fornecido pelos pesquisadores, o que gera insatisfação entre os parceiros que não recebem o reconhecimento ou as informações necessárias sobre os resultados dos projetos.** A falta de um retorno estruturado pode levar à percepção de negligência e desvalorização dos parceiros, prejudicando tanto o desenvolvimento de projetos futuros quanto a reputação institucional.

Há preocupação com a antecipação da divulgação pública, particularmente pela imprensa, de tecnologias sem validação completa ou preparação adequada para comercialização. **Anunciar resultados prematuros, sem uma estratégia clara, sugere improvisação e pode criar expectativas**

irreais e comprometer a credibilidade da Embrapa. Divulgar tecnologias ainda não prontas para o mercado resulta em uma percepção negativa entre os stakeholders e parceiros.

Utilizar uma abordagem ou linguagem hiperbólica ou fora de contexto para valorizar a pesquisa, atrair ou impressionar o público pode resultar em interpretações imprecisas, comprometendo a credibilidade da Embrapa e a compreensão do trabalho realizado. Do mesmo modo, a divulgação pública de resultados, sem o envolvimento adequado dos participantes, pode gerar ressentimentos entre colegas e parceiros. Há relatos de pesquisadores sobre a falta de atribuição adequada de créditos, causando descontentamento e tensão. O reconhecimento insuficiente dos colaboradores e parceiros prejudica a moral e a colaboração, com a Embrapa recebendo mais destaque do que os parceiros que contribuíram significativamente para os projetos.

Essas falhas podem ser atribuídas à pressão por visibilidade, falta de articulação com gestores e pesquisadores, ou ações impulsivas decorrentes da ausência de uma estratégia de comunicação. **A falta de um plano de comunicação que estipule momentos adequados para determinados tipos de divulgação faz com que a divulgação esteja mais relacionada a voluntarismo do que a uma comunicação estruturada.** Seria essencial desenvolver uma estratégia clara de divulgação relacionada ao projeto, envolvendo os parceiros conforme necessário.

A descontinuidade nas ações de comunicação, muitas vezes causada por atrasos na disponibilização de recursos, também prejudicaria a credibilidade dos projetos e dos pesquisadores junto aos parceiros. A falta de uma comunicação regular e próxima com os produtores poderia afetar a confiança e a cooperação. As restrições financeiras que impedem repasses para parceiros e a ausência de uma abordagem colaborativa desde o início dos projetos dificultam o alinhamento das expectativas e a relevância dos resultados.

Os depoimentos sugerem que a Embrapa ainda está em processo de aprimoramento de sua capacidade de comunicação com a iniciativa privada. A aparente falta de profissionalização, da adoção de uma comunicação estratégica e de uma política de aperfeiçoamento contínuo nas relações com o setor privado são desafios consideráveis. Os pesquisadores apontam a ausência de formação específica em comunicação e a falta de estratégias formalizadas como obstáculos para apresentar e "vender" ideias a potenciais financiadores.

Uma abordagem colaborativa entre a área de transferência de tecnologia e a equipe do projeto parece fundamental para uma comunicação eficaz e uma negociação bem-sucedida. Um aspecto relevante que não foi mencionado pelos entrevistados é a necessidade formal de envolvimento do líder de projeto na negociação dos ativos gerados com a iniciativa privada. Embora a área de transferência de tecnologia desempenhe um papel central nessas negociações, é essencial que o líder do projeto e outros membros da equipe também participem, pois detêm o conhecimento técnico detalhado necessário para explicar e negociar com os parceiros comerciais.

Para projetos que já possuem parceiros privados desde o início, a existência de uma estratégia robusta e consensuada de comunicação ao longo do processo parece vital. O desenvolvimento da maturidade comunicacional da Embrapa é essencial para garantir que as inovações sejam efetivamente transferidas para o setor produtivo, tanto nos casos em que a oferta ocorre após a obtenção dos resultados quanto naqueles em que há envolvimento do parceiro desde o início.

Trechos

"Um problema nessa questão com o nosso público, principalmente o público parceiro, que é a questão da descontinuidade. Essa descontinuidade, muitas vezes acontece porque o recurso não chega na época que ele tem que chegar. (...) É comum. (...) Isso é ruim, porque a gente fica desacreditado. (...) A gente fica quase igual político: na época da eleição nós estamos aparecendo." [PI-E01-T01]

"Nosso colega jornalista divulgou a matéria, fez a divulgação. Mas aí sobra para o pesquisador, que vai encontrar os colegas no evento e o cara vem de cara feia porque você colocou um negócio lá que foi ele que fez. (...) A comunicação é muito importante, mas, para fazer, tem que ter cuidado." [PI-E02-T01] "Quanto de nós, pesquisadores, não fazemos o contato com o parceiro, criamos

expectativas e depois não damos retorno para eles?" [PI-E02-T02] "Eu acho [que a Embrapa falha em informar os parceiros] Eu vejo que sim, pelo menos do que eu tenho contato. É uma falha da Embrapa, não vamos generalizar, tá? Mas escuto sim. Eu, particularmente, tenho muito cuidado em fazer um contato, porque o nome da Embrapa é muito forte." [PI-E02-T03]

"Essa questão de a Embrapa não poder passar dinheiro para parceiro dificultou muito." [PI-E06-T01]

"Vocês estão fazendo um projeto com agroindústria, e não conhecem agroindústria?" [PI-E07-T01]

"Eu vou falar pela minha unidade. Eu acho que está muito desmontada, porque a transferência é importantíssima desse processo que eu estou falando. Não tem como pesquisador: ficar aqui, ali, ali. Acho que a gente tem viajar, interagir, nunca separado. É isso que eu estou falando aí, tem que participar desde a concepção, porque aí eu vou com a minha visão técnica e o TT vai com uma visão mais de negócio que se fala agora ou de transferência. Enfim, não tem isso." [LP-E07-T03]

"Porque é aquela coisa: você convida alguém da universidade para participar junto do projeto contigo, mas você não tem como repassar recursos para a universidade. Então, tudo que ele precisa fazer, fica na dependência do líder, e isso dificulta. Quando o projeto é um projeto que tem financiamento externo, normalmente facilita alguma coisa, mas, se for projeto SEG, a gente não consegue fazer isso." [IP-E09-T03]

"A Embrapa atua muito mais pedindo informações desses stakeholders, do que retroalimentando." [PI-E10-T01]

"Eu vi durante a pesquisa que, no caso da universidade, na hora da formatação do projeto - essa é uma crítica que eu vi - são convidados e o projeto já está em uma fase adiantada, em que se precisa realmente compor equipe, precisa compor parcerias, mas que eles ressentiam de não participar da discussão inicial do projeto." [PI-E10-T03]

"Às vezes, eu acho que a [Embrapa] antecipa a divulgação de uma tecnologia sem ela ter sido validada, sem ter, no caso de cultivares, os viveiristas com materiais prontos para comercializar, ou já ter a tecnologia, um bioinsumo em quantidade suficiente com instruções para poder fornecer." [PI-E14-T02]

"É um conjunto de alguns fatores. É uma questão cultural também. Às vezes, o pesquisador da Embrapa tem uma certa dificuldade de interagir com esse público de associações, uma comunicação mais clara, mais simples. Eu acho que é importante sim, essa questão de capacitar pesquisadores a ter uma comunicação com esse tipo de público, ter uma humildade maior de ouvi-los e entender o que eles precisam." (...) "Tem certas barreiras em relação à quando a Embrapa chega. (...) Eles acham que a gente tem recursos, mas a gente não tem. Então, tem essa questão assim de definir muito bem as tarefas. Eu acho que uma coisa também que a gente teria que ter dentro desses projetos, principalmente a questão de transferência de tecnologia, parceria em território: definir muito bem o papel de cada um." [PI-E15-T02] "Antigamente tinha que ter recurso para ir até o território. Hoje eu consigo reunir aqui uma vez por semana com uma equipe de um projeto aqui próximo. Então, facilitou em relação à era digital e das reuniões. Mas a gente precisa ter a capacitação sim, nessa parte de comunicação eu acho que é uma fragilidade." [PI-E15-T03] Ter uma informação mais clara do que o que a gente quer. Qual é o objetivo dessa parceria? Qual é o resultado que a gente quer? Eu acho que é trazer o pesquisador também para ouvir mais, certo? E ter essa questão: ouvir mais o que o parceiro está querendo. De que maneira definir o que cada um quer? Qual é o compromisso de cada um nessa parceria? Eu não vou falar de geral aqui, mas tem pesquisadores que tem dificuldade quando vai para trabalho de campo. Fica muito em laboratório e quando sai do laboratório..., e agora é a tendência dos projetos." [PI-E15-T04] "A gente tem que sentir a dor do parceiro, dizer: olha não tem condições. Então, tem pesquisadores que não tem a sensibilidade (...) chega lá colocando seu conhecimento e não tendo a clareza na linguagem que o produtor entende. Então, assim, às vezes, a gente tem essa dificuldade. O pesquisador não tem uma linguagem clara que faça com que o seu cliente entenda aquela tecnologia.? Ou não tem um entendimento da dificuldade que ele [o produtor] tem para adotar aquela tecnologia." [PI-E15-T05]

"O parceiro promovia um encontro anual. (...) Quando eu fazia uma apresentação da minha área, era interessante porque tinha pessoas que nunca tinham visto aquilo. E aí ficavam interessados. Mas, assim, veja que são momentos que foram proporcionados pelo parceiro. Hoje mudou bastante. Hoje o parceiro está só interessado em resultado." [PI-E16-T01]

"Existe uma queixa em relação à Embrapa, isso não sou eu que falo, muita gente tem essa percepção: de que às vezes a Embrapa toma para si os resultados. Então assim, como ela faz um trabalho de divulgação e tem um nome e tudo mais, então muitas vezes a Embrapa acaba aparecendo mais do

que os parceiros. A geração de resultados pode não ser feita pela Embrapa, mas, no final, quem acaba aparecendo muitas vezes é a Embrapa. Então, eu vejo certo ressentimento. Professores às vezes não gostam de trabalhar com Embrapa por conta disso, depende da parceria, mas eu já vi e escutei coisas nesse sentido. Uma queixa é que a Embrapa aparece e os outros ficam como se não tivesse participado, entendeu? Eles colaboraram e fizeram, e, de repente, não estão com o mesmo nome e aparecendo da mesma forma.” [PI-E17-T01]

“Quem entende melhor o trabalho tende a trabalhar um pouco melhor. Da mesma forma, a questão do feedback para o parceiro. Tem muita gente que termina o projeto, junta os dados, publicou o artigo e acabou. Não dá um retorno para o parceiro, não dá um retorno para outras equipes. Aí sim é onde entraria talvez uma gestão da unidade para definir algumas boas práticas, vamos dizer assim, de comunicação ou trabalhar algumas práticas de comunicação nesse sentido dentro da unidade. Tentar formatar essas ações (...) tem pessoas que trabalham que dão retorno, tem outras pessoas que não dão retorno. Então é muito variado mesmo, é muito individual isso. Nós não temos uma coisa formalizada, uma coisa institucionalizada de algumas boas práticas de comunicação, boas práticas de comunicação interna com os stakeholders, feedback...” [GP-E23-T06]

“Projeto funcionou muito bem. Você tinha ciclos de reuniões marcadas e fases de entregas de resultados. Essas reuniões eram muitas vezes presenciais. A gente ia para a área... visitar a empresa, os colegas das empresas vinham aqui e se apresentava as questões de dificuldades que tiveram, resultados e fazia todo esse alinhamento. Então, funcionou bem. (...) funcionou muito bem, eu diria tão bem quanto ou até melhor, porque você tem essa obrigatoriedade de relatórios anuais, de prestação de contas, de tudo que foi executado, de resultados. E essas reuniões com os parceiros, onde cada um tem um momento para apresentar o que obteve.” [CP-E25-T05]

“Bota palavras ali, fora do contexto, para impressionar, e muitas tecnologias anunciadas pela Embrapa, pela comunicação, eram anunciadas de forma mentirosa, é a verdade... Falando coisas lá que, nós cientistas lendo: “Não tem nada disso... Isso não foi comprovado ainda”, sabe? E colocando como se a Embrapa tivesse descoberto a cura do câncer, sabe? E não é bem assim não, então, coisas que estavam em uma etapa bem inicial. (...) Existe um descompasso imenso entre o que é comunicado pela Embrapa e o que é realidade em relação àquele tema científico. (...) essa comunicação, é muito perigosa. Não sei se é problema da [área de] comunicação, ou se são os gestores que passam para a comunicação uma falsa impressão de que a coisa existe. E, às vezes, o comunicador não tem conhecimento técnico daquele tema específico, para dizer se é verdade ou não.” [PI-E27-T01]

“A gente tem muito problema, muito [para trabalhar em rede com outras instituições] A gente tem muito problema, de tudo, nós temos projetos de desenvolvimento de produto que o parceiro desaparece, some, desiste. Nós temos muito problema, muito problema. A gente não tem problema quando é aquele parceiro de fé, aquela coisa assim, de você trabalha muito tempo.” [PI-E29-T01]

“Não tem diferenciação, não. A diferença é que o pessoal de fora não está muito preocupado com o padrão Embrapa. Não quer saber o que é Ideare, Integro e tal. Eles querem fazer a parte deles, saber das publicações, recursos e tal.” [PI-E31-T04]

Comunicação com Empregados

Entrevistados criticam certa cultura de distanciamento que dificulta a manutenção de equipes colaborativas e a conexão com os próprios empregados. Ignorar as contribuições dos técnicos agrícolas e assistentes que trabalham diretamente no campo e nos laboratórios provavelmente desestimula o espírito da formação de redes colaborativas ao diminuir o incentivo para o trabalho em equipe. **A avaliação de desempenho, que antes reconhecia os esforços coletivos, agora parece não valorizar adequadamente a participação dos colaboradores, o que pode impactar negativamente a eficiência e a coesão dos projetos.** Entrevistados sugerem a reintegração da figura do colaborador nos projetos, um tipo de reconhecimento formal que é visto como essencial para valorizar os esforços individuais e coletivos, promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e aumentar a motivação dos funcionários. Quanto os entrevistados abordam a questão da presença do colaborador no projeto, são muito enfáticos no que julgam ter sido um erro a retirada.

Da mesma forma, é destacada a importância da comunicação entre os líderes de projeto e os funcionários de campo e demais envolvidos na pesquisa, compartilhando informações sobre os objetivos e resultados dos projetos. **As entrevistas revelam que seria altamente benéfico para os empregados da unidade melhor conhecerem e acompanharem o desenvolvimento dos projetos em andamento. Isso não apenas os faria sentir-se participantes e responsáveis, mas também valorizados e motivados.**

Também surge a percepção de que a Embrapa oscila entre uma orientação voltada para a relação com empresas e uma abordagem mais científica ou competitiva, o que teria potencial para dificultar o alinhamento e a coesão das equipes em relação aos objetivos da pesquisa.

Trechos

"A gente vinha num caminho bom de formação de rede, de estimular as pessoas a trabalharem em rede. A avaliação de desempenho tem um peso grande, tem uma participação nisso. A gente vinha trabalhando num sistema de avaliação de desempenho que priorizava resultados e reconhecia a evolução desse resultado e a participação da equipe como um todo. De repente, a gente aboli, da equipe dos projetos, a figura de colaborador. Só aparece lá o responsável por atividade. Você faz uma atividade sozinho? Eu não faço. (...) Desestimula e já diminui a própria rede do projeto." [IP-E06-T05]

"Pesquisador brasileiro é muito egocêntrico. E não é só Embrapa, certo? Na universidade em geral, eu tenho que ser o primeiro, eu tenho que lançar, certo? A gente não consegue construir muito em função de equipes, como a gente vê em outros lugares. Todo mundo tem que ser o líder. Tanto que, por exemplo, hoje até a própria Embrapa tirou colaboradores de projetos, sem pensar que o colaborador é importante. Você não tem mais a figura do colaborador aparecendo no projeto. E ninguém faz uma atividade sem ter colaboradores." [IP-E12-T03]

"Com o tempo que a gente tem, com as demandas de tarefas que a gente tem, é difícil. (...) Eu vou para o campo experimental porque também é importante a gente ouvir os nossos funcionários, nossos empregados de campo. A gente, às vezes, tem queixa de pesquisador, que o funcionário não está fazendo o serviço adequado, um problema lá no setor. A gente precisa ouvir as duas partes, porque eu aqui eu fico só ouvindo o pesquisador, eu não ouço o funcionário de campo. Então a gente vai para o campo experimental e escuta eles." [PI-E15-T07]

"Geralmente quando o líder do projeto conversa, ele conversa com o outro pesquisador, mas raramente ele apresenta para aquele funcionário de campo, para aquele laboratorista, o que ele está fazendo. Quais são as contribuições dele? Resultados que ele está ajudando a alcançar, certo? E, também, compartilha pouco o final do projeto." [LP-E16-T01]

"Acho que começa pelo tipo de projeto que você quer colocar. A Embrapa confunde as duas coisas. Uma hora quer que a gente relacione com empresas, outra hora quer que seja a formação, uma característica mais científica e competitiva." [CP-E22-T03]

"Você não tem como mensurar a participação. Optou-se por excluir o nome do colaborador. E veja, é interessante porque, principalmente os técnicos agrícolas, assistentes: às vezes, você coloca como colaborador porque é o cara que vai no campo, é o cara que avalia o experimento. Às vezes, é o cara que vai lá e faz a colheita. Então, de certa forma, você coloca ali o nome dele como colaborador, até para ele se sentir parte da equipe, para ele se sentir, né, valorizado, etc. e tal. E isso hoje não existe. (...) Eu acho que é um reconhecimento. E acho que deveria, sim, existir essa figura do colaborador. (...) A questão foi realmente não ter como reconhecer o esforço; não sei se eu me convenci com essa justificativa." [GP-E23-T02]

Comunicação com a Sociedade

Entrevistados recomendam que a Embrapa invista mais em ações para a popularização da ciência, citando como exemplo a inclusão de planos de popularização nos projetos do CNPq. Pesquisadores não possuem suporte nem capacitação adequada para essas práticas, resultando em limitações na comunicação dos resultados de pesquisa de maneira eficaz e compreensível para o público não especializado já que o envolvimento dos integrantes do projeto é menor do que o potencial. A

popularização da ciência tem a capacidade de facilitar a disseminação do conhecimento científico, reforçando a relevância e o impacto social dos projetos da Embrapa.

Ao comunicar a ciência de maneira clara e atraente, a Embrapa cumpre um importante papel social conexo à sua missão, melhora sua visibilidade e fortalece a percepção pública sobre a importância de seu trabalho. Embora a Embrapa tenha muitos casos de sucesso na comunicação da ciência e dos resultados de pesquisa, a falta de preparo em comunicação entre os pesquisadores é um obstáculo significativo. A utilização de linguagem técnica e formal dificulta a compreensão do público não especializado, e a ausência de treinamento adequado compromete a capacidade de popularizar a ciência e se comunicar eficazmente com o público e parceiros.

A falta de uma estratégia institucionalizada e de ações proativas e planejadas resulta em muitos **projetos permanecendo pouco conhecidos até o momento de seu lançamento, ou tendo seu potencial de impacto minimizado.** Uma abordagem mais estruturada na comunicação pode assegurar que as inovações da Embrapa sejam amplamente reconhecidas e valorizadas, ampliando seu alcance e influência no setor produtivo.

Trechos

"Por outro lado, muito cuidado com pesquisas... Eu vejo, às vezes, já falando para fora, certo? Eu acho a Embrapa bem comunicativa para fora. E a gente, o que a gente fala tem impacto muito grande. (...) Dentro da minha área, que é um mundo pequeno, acaba que todo mundo conhece, então gera inveja e problemas para a gente. A Embrapa solta as coisas como se tivesse descoberto maravilha, só que isso já é feito há muito tempo. Então é um pouco, não sei se é o jeito de cada generalista, mas a Embrapa solta notícias bombásticas assim..." [PI-E02-T04]

"Nos últimos projetos que submeti ao CNPq, tive que fazer o plano de popularização da ciência. Isso é uma coisa nova para gente. A gente talvez nem saiba o que isso signifique. Talvez tivéssemos que ser capacitados, mas acho que isso deveria ser um dos resultados, uma ação na construção do projeto, prevendo isso. Mas, já adianto, nós não sabemos fazer isso. Nós teríamos que ser capacitados ou termos alguém." [PI-E03-T02]

"Quando comecei a trabalhar com a jornalista, comecei a perceber a importância de ter alguém falando de outra forma para a sociedade. Internamente, a gente consegue ter essa comunicação. Mas a comunicação externa, para mim, é que sempre foi o problema - a gente conseguir levar essa comunicação, o que a gente está fazendo, de forma que as pessoas consigam entender, porque tem trabalho que é muito complicado. E outra coisa: a comunicação do pesquisador, normalmente é muito ruim, ele não sabe falar do projeto dele, em termos de divulgação, claro. Eu acho que falta muito preparo para as pessoas. A gente não é treinado na comunicação, essa que é a grande verdade, sabe? Todo tipo de comunicação. Eu sou treinado para fazer pesquisa em tal área. E as pessoas não se dão conta que hoje em dia essa comunicação é fundamental para o trabalho." [PI-E08-T01]

"A gente até teve reuniões de como melhorar a comunicação. O NCO estava com o exercício de fazer. Qual é a dificuldade da pesquisa em repassar a comunicação dos projetos para eles? A gente tem divulgado pouco, a gente poderia melhorar, divulgar mais as nossas ações, certo?" [PI-E15-T08] "A minha preocupação hoje é como melhorar a comunicação dos resultados para a sociedade. Eu acho que a gente tem comunicado muito pouco o que a gente... a gente faz muito e fala pouco." [PI-E15-T09]

Eu acho que alguns, a Embrapa também melhorou muito em tentar comunicar com a sociedade, com artigos que não sejam científicos, com a forma de relatar grandes feitos. Então, através do Instagram, por exemplo, a gente vê lá, "lançou a cultivar tal" e aí vem uma comunicação simples, objetiva, que mesmo uma pessoa não técnica fala "puxa, olha que legal o trabalho que a Embrapa vem fazendo." A gente tinha uma jornalista que sempre estava cobrando: "Gente, vamos fazer um artigo para mídia, vamos falar um pouco do que a Embrapa faz." Então acho que essa comunicação com a sociedade acontece muito por meio disso, dessa escrita e dessas mídias sociais. Eu acho que a Embrapa se comunica bem por mídias sociais." [PI-E16-T02]

"Praticamente não vejo isso nos projetos da Embrapa como um todo: esse processo de você fazer essa amarração final dos resultados obtidos através de um processo de comunicação. Eu acho que deveria ter obrigatoriedade de ao final sair alguma informação numa linguagem mais acessível para a

população e não só os artigos científicos como comprovantes. Ao final, você terá esse processo de divulgação de resultados de uma maneira mais acessível para a sociedade como um todo." [CP-E25-T01]

"A gente precisa ter o pessoal, ter uma equipe de comunicação treinada capacitada para falar a linguagem do público-alvo. Eu acho que são inúmeros os potenciais. Desde motivar a equipe até conseguir recursos financeiros - a gente está numa fase de recursos mais limitados recursos governamentais. Ter parcerias que vão financiar projetos, acho que é muito válido hoje em dia para a empresa." [CA-E31-T02] "Então, a gente não foi treinado para isso. E aí, hoje em dia, a gente começa a ver, por exemplo, uma fundação pede um vídeo no encerramento do projeto e você tem que fazer um *pitch* de quatro minutos, falando. (...) Como é que faz vídeo? Como é que eu vou fazer e tal? (...) Infelizmente, a gente não tem esse treinamento. E seria importante a gente ter, porque a ciência está mudando. A gente já tem muitas revistas científicas que pedem para você fazer uma ilustração do projeto. Aí você fica: como é que eu vou fazer isso? Que é justamente para ficar mais fácil deles popularizarem também a ciência. E aí a gente não tem recurso, não sabe mexer nas ferramentas. Tem muita ferramenta nova de geração de imagem, a gente tem que estar aprendendo, tem que estar se atualizando sempre, certo?" [CA-E31-T03] "A gente precisa falar a língua mais do pessoal de fora da Embrapa. A gente precisa estar mais presente nas redes sociais, com coisas mais interativas. A gente tem tantos influenciadores hoje em dia que não são pesquisadores, não são nada e dão aulas nas redes sociais e vendem ideias. E a gente, com tanto especialista aqui dentro... As nossas redes sociais (...) tem muito aquela cara de jornal ainda, sabe? Aquela comunicação mais formal. Eu acho que as pessoas querem uma coisa mais descontraída, que seja informativa também, mas tenha informação mais prontinha para você consumir." [PI-E31-T05] "A gente está acostumado com aquele negócio muito engessado, certo? A gente foi treinado para isso. Ah, o artigo científico, você tem que ter o espaçamento tal, você tem que usar uma linguagem mais formal, isso e aquilo. E aí agora a gente tem que mudar. Para popularizar a ciência, tem que falar a língua do povo, certo? Tem que traduzir aquilo numa linguagem melhor." [PI-E31-T07] "A gente precisa formar mais as nossas equipes [de comunicação e transferência] nesse sentido [adaptação da comunicação às partes interessadas] Tem muita gente que entrou há muito tempo e não existia rede social, a comunicação era de outra forma. Então, essas equipes também têm que ser treinadas, têm que ser capacitadas. A gente não tem uma equipe tão grande. Você tem, sei lá, 300 pesquisadores e três pessoas. Aqui no NCO tem uma pessoa. E aí a gente tem que dar conta ainda da parte de Gestec e outras questões de transferência de tecnologia. Não tem como eles abordarem tudo, todas as pesquisas de todo mundo e divulgar. É complicado." [PI-E31-T08]

"Tem muitos projetos em que, só quando termina é que se pensa em fazer alguma ação de comunicação com o público externo. Isso vai muito do perfil do projeto, do pesquisador. Tem pesquisador que acha que só vai atingir o público a hora que ele tiver o paper, a publicação. E tem outros projetos não, que às vezes fazem uma visita técnica, um seminário, já tem resultados preliminares que pode ser levados, com certeza, de forma sólida. Isso depende muito do perfil do líder, da equipe e da área de atuação. (...) De forma geral, o pessoal interage pouco com o público externo. Leva a informação, digamos, mais pronta lá para o final. Às vezes até encerrou o projeto. E é importante essa comunicação: o pessoal saber o que está acontecendo. Muitas vezes, com opiniões construtivas, até ajudam você a finalizar o projeto." [PI-E32-T01]

Comunicação com Produtores

A falta de um processo mais efetivo de interlocução ao longo do projeto, de apropriação dos resultados de pesquisa na própria Embrapa e a eventual desconexão entre a ciência gerada e sua aplicação prática são questões apresentadas por entrevistados. Entrevistados enfatizam a importância de ouvir os parceiros e usuários da tecnologia e entender suas necessidades desde o início do projeto para garantir que as pesquisas atendam às demandas reais do setor. Ressaltam que envolver parceiros desde o início dos projetos não apenas garante que as inovações atendam às necessidades reais do setor agrícola, mas também facilita a adoção das tecnologias desenvolvidas.

Pelas entrevistas, é essencial incluir produtores, agroindústria e outros setores e grupos interessados no planejamento e na execução dos projetos para garantir que as soluções de pesquisa atendam às suas necessidades reais. A realização de workshops anuais, visitas de campo e reuniões regulares para

apresentar resultados parciais e obter feedback contínuo é considerada relevante para garantir entendimento mútuo, fortalecer a colaboração e aumentar a relevância e a aplicabilidade dos resultados. Esses encontros ajudam a apresentar os avanços dos projetos e a identificar demandas do setor. Compartilhar resultados de forma clara e acessível aumenta a possibilidade de parceria, de contribuições e, claro, a relevância dos projetos desenvolvidos pela Embrapa.

Entre outras questões aparecem falta de familiaridade de pesquisadores com o campo e a realidade dos produtores. Além disso, alguns pesquisadores estariam focando na produção de artigos científicos e em atender a demandas institucionais, enquanto a comunicação com o agricultor e a adoção das tecnologias para o campo perderiam prioridade.

Além disso, a construção conjunta de tecnologias com equipes de TT melhora a relevância das inovações e aumenta a eficácia na disseminação e implementação das tecnologias no campo. **Esta integração desde o início dos projetos é vista como essencial para assegurar que as inovações tecnológicas sejam realmente aplicáveis e benéficas, promovendo um ambiente de co-criação onde todos os envolvidos trabalham em sinergia para alcançar objetivos compartilhados.**

Relatos indicam que projetos bem-sucedidos frequentemente envolvem ciclos de reuniões marcadas e fases de entregas de resultados, muitas vezes presenciais, onde as dificuldades e resultados são discutidos abertamente. Essas reuniões não apenas facilitam a transparência e a prestação de contas, mas também promovem a visibilidade dos projetos e ajudam a identificar novas demandas. **A participação ativa dos parceiros nas reuniões de pesquisa e apresentação de resultados é vista como um mecanismo eficaz para fortalecer as relações e garantir que os projetos atendam às necessidades reais do setor.**

A capacidade de interagir, de ouvir e entender as necessidades dos parceiros são considerados aspectos essenciais para o sucesso da colaboração. A criação de um plano de comunicação estruturado, que integre os esforços das diferentes unidades da Embrapa, é uma alternativa para melhorar a visibilidade dos projetos e garantir que as informações sejam disseminadas de maneira coerente e eficaz.

Trechos

"Determinados projetos com determinados públicos, com determinada natureza precisam muito de uma fase preliminar, de você ir conhecer os ambientes. Se a proposição é assim, meio que de cima para baixo, se os caras não são os nossos parceiros da hora, você precisa de ter esse tempo para discutir, para construir junto. Então, a construção conjunta das propostas é muito importante. E foi uma época da Embrapa que favorecia esses contatos." [PI-E06-T02] "Sabe, eu sei que somos nós, os líderes de projeto, que que somos as locomotivas dessa comunicação. Eu que direciono o tipo de evento, eu tive que colocar para minha própria equipe que quando apoia os eventos de comunicação de transferência, que as nossas estratégias não são tão fechadinhas. Não vai ser um dia de campo de barraca e de álbum seriado, sabe? Mas, uma conversa lá no campo mostrando o que a gente está fazendo, os resultados, o parceiro dando o depoimento dele, o parceiro dando a participação dele. Há dificuldade ainda de a gente colocar isso. Então, precisa, sim, de conscientização de chefias e capacitação de equipes, sabe? É todo mundo muito resistente, certo?" [PI-E06-T04]

"Vejo colegas pesquisadores que vão fazer uma palestra com o produtor e é sofrível, não sabe chegar com as pessoas, pensa que está num congresso científico." [PI-E08-T02]

"Resultados muito bons e tal, mas a gente não consegue fazer com que a parte de transferência de tecnologia, com a parte da comunicação, do núcleo de comunicação, se aproprie daquele resultado obtido no projeto e leve isso para a frente. Porque o projeto, o resultado foi desse projeto. É que é um problema cultural. Na verdade, no fundo, no fundo, acaba sendo cultural, certo?" [PI-E11-T01] "Ciência pura, e sim a construção do conhecimento, a divulgação desse conhecimento. A gente perdeu muito elo principalmente com a parte de transferência de tecnologia. Eu sei que tem algumas unidades que conseguem ter um arranjo um pouco melhor e envolver essas pessoas, mas não é o nosso caso aqui. Aqui a gente tem uma dificuldade bastante grande de conseguir conectar. E aí, o que é gerado, assim, com toda a dificuldade, se tem dificuldade também de passar para a frente." [PI-E11-T02] "Muitas vezes é inexperiência de muitos pesquisadores. Não que não tenha tempo de casa, mas é falta de muitas vezes conhecer o campo, ver a realidade do campo (...) a gente precisa se

resolver na Embrapa: se a gente vai ficar mais desenvolvendo a parte científica mais básica, se a gente quer fazer entregas, ou se a gente quer fazer as duas. Se quer fazer as duas, vai ter gente que vai ficar só na parte básica, mas vai ter gente que vai ter que atuar mais no front também, é a função da Embrapa, lançar tecnologias novas. Não adianta a gente, se não vai criar um instituto de pesquisa, uma universidade, ficar só na parte mais básica. E se for mais para o lado tecnológico, as pessoas têm que entender como o campo funciona. Se você fizer uma pesquisa, um questionário, e perguntar quantas vezes os pesquisadores vão ao campo por ano, você vai se surpreender. Talvez mais de 50% dos pesquisadores passam mais de anos sem ir efetivamente para o campo conhecer o setor que ele trabalha. E aí não adianta. O cara é bom academicamente, mas ele não vai conseguir contribuir significativamente se ele não conhece com quem está lidando e não vai identificar o problema de forma adequada." [CP-E11-T07]

"A gente tem que ouvir mais o que o setor quer. Por isso elogiei o trabalho da pesquisa de stakeholders. (...) Nós temos que ouvir primeiro que o nosso cidadão, o nosso cliente quer. A gente não pode trabalhar na base da oferta. A gente tem que trabalhar na base da demanda. Para isso a gente tem que ouvir o campo." [PI-E14-T03] "Aquele pesquisa direto com o produtor, nos ajuda a pensar projetos e a gente evita, conversando com as equipes, evita sobreposições e evita também o que? Evita pesquisar aquilo que o setor não quer, né? Exatamente isso." [PI-E14-T01] "Enfatizo que a comunicação é importante em todas as instâncias. Onde não há comunicação, onde eu não sei o que que o meu colega está fazendo, onde eu não sei o que de fato a empresa quer, ou o onde a gente deve atuar, é ruim. A interação das equipes, a interação nossa enquanto equipe com o nosso público, seja o consumidor, a indústria e o produtor. Se não houver essa rede integrada, fica difícil, torna difícil. O nosso trabalho não é reconhecido e, além do mais, todo o esforço realizado, anos dedicados à pesquisa, não vi surtir efeito." [CP-E14-T04]

"Ouvir os parceiros, a equipe, porque cada um tem uma contribuição, tem a sua expertise. Então, para gente chegar num consenso, ter uma comunicação fluida, de ouvir o que o parceiro quer, o que o cliente esteja querendo. Porque nesse momento de elaboração a gente tem que pensar nisso também. Ouvir o cliente, o que ele está querendo, o que nós temos para oferecer?" [PI-E15-T01] "É um conjunto de alguns fatores. É uma questão cultural também. Às vezes, o pesquisador da Embrapa tem uma certa dificuldade de interagir com esse público de associações, uma comunicação mais clara, mais simples. Eu acho que é importante sim, essa questão de capacitar pesquisadores a ter uma comunicação com esse tipo de público, ter uma humildade maior de ouvi-los e entender o que eles precisam." [PI-E15-T02] "A gente tem que sentir a dor do parceiro, dizer: olha não tem condições. Então, tem pesquisadores que não tem a sensibilidade (...) chega lá colocando seu conhecimento e não tendo a clareza na linguagem que o produtor entende. Então, assim, às vezes, a gente tem essa dificuldade. O pesquisador não tem uma linguagem clara que faça com que o seu cliente entenda aquela tecnologia.? Ou não tem um entendimento da dificuldade que ele [o produtor] tem para adotar aquela tecnologia." [PI-E15-T05] "A gente até teve reuniões de como melhorar a comunicação. O NCO estava com o exercício de fazer. Qual é a dificuldade da pesquisa em repassar a comunicação dos projetos para eles? A gente tem divulgado pouco, a gente poderia melhorar, divulgar mais as nossas ações, certo?" [PI-E15-T08]

"O gestor vai acabar tendo que comunicar, nem que seja via relatos de atividades ou de avaliação. O fomentador ou parceiro, ele também vai ter que comunicar, porque o parceiro vai cobrar. Está pondo dinheiro, está interessado no resultado, então vai comunicar. O que acaba menos, naturalmente, sendo comunicado é para a sociedade. E aí, muita gente discorda de mim no sentido de que a gente não é uma instituição de transferência de tecnologia. Mas eu acho que muito do nosso trabalho fica escondido na gaveta, ou em uma revista, ou em uma notícia. Apareceu no jornal um dia, o cara fez um negócio superlegal, uma técnica, apareceu no jornal. Mas a sociedade não apropria, porque a gente não tem essa perna. Nem digo que tem que ser a gente, mas o país tem que ter. A gente não tem essa perna da transferência da tecnologia. Fazer ela ir, de fato, para o campo. A gente ainda tem muita cabeça de pesquisador, de cientista, de paper, ou de atender a política pública, também, que é um outro demandante ou defender a empresa. Mas o agricultor, por exemplo, aplicar coisas no campo, não sei se é nosso papel, há quem diga que não. Mas alguém tem que fazer." [PI-E18-T02] "A gente falha, eu acho que esse é o defeito, o gargalo da nossa comunicação. Porque, cientificamente, a gente acaba fazendo, a gente tem um bom conjunto de publicações, para o chefe eu falo, para o fomentador eu falo, para o parceiro eu falo, para quem está envolvido no projeto eu falo, mas para o agricultor, que é quem deveria adotar a prática, a gente não transfere." [PI-E18-T03] "Quando estou gerando um produto, tenho a minha atividade ou minha solução de inovação. Ela vai ser um

resultado tangível, ou alguns resultados tangíveis. E eu vou ter que comunicar isso de algum jeito. Ah, eu vou comunicar, fazer um paper, um documento, o relatório do projeto. Agora, sinceramente, eu queria muito pegar um monte de coisas que eu sei, mesmo que eu não tenha desenvolvido, e divulgar para que seja mais adotado. Mas eu não sei. Não tenho a mínima condição de fazer isso como participante do projeto. (...) tudo isso depende do perfil de quem está liderando e quem é responsável por aquele resultado, do líder do projeto. Mas é nesse sentido: se a gente tivesse um modelo mínimo corporativo, a gente acabaria se forçando a cumprir esse termo pelo menos. Não sei, talvez eu esteja sendo injusto, porque, como a gente falou, vários, vários elementos do nosso sistema corporativo, acabam fazendo esse papel." [PI-E18-T04] "Solução simples, e as simples são as mais bonitas e elas não são adotadas. Isso me entristece até certo ponto. Tem tanta coisa simples que resolveria um monte de problema que a gente tem no mundo e a gente não dá bola, a gente não se esforça para transferir. Não tem mais Emater, não tem mais que um órgão de extensão bem estruturado. Esse é o principal gargalo, acho." [PI-E18-T05]

"O ideal é que nas visitas de campo, a gente tivesse junto, porque acho muito difícil fazer isso na unidade no dia a dia, mas quando a gente fez isso aqui, funcionou muito bem. (...) Mas aí você teria que ter o tal dos grupos de pesquisa trazendo outros componentes também de fora, parceiros, para irem juntos visitar o território, conhecer os problemas, trazer as demandas, fazer uma coisa muito mais dinâmica do que a gente tem feito atualmente. Hoje, eu sinto o pesquisador da Embrapa trabalhando muito só, nas lideranças e junto com seus pares, porque a Embrapa o obriga a fazer muitas vezes." [PI-E20-T01] "A Embrapa quis chamar de portfólio o que a ciência brasileira chama de grupos de pesquisa. Eu acho que a gente tinha que chamar de grupos de pesquisa e se aliar a essa rede de cientistas que o Brasil tem. Parece que a Embrapa quer fazer diferente para fazer melhor, protagonizar, e isso já morreu. A gente não tem nada de melhor que os outros. A gente precisa se somar os outros. Todos são importantes nesse processo." [IP-E20-T02] "E eu acho que nós, na Embrapa, fomos criados muito como protagonistas a maioria do tempo, e nos veem assim. Tem gente que não gosta de trabalhar com a gente, porque só a Embrapa que leva os louros o tempo todo. Eu acho que a gente precisa formar isso, formar esse valor que nós não temos. O nosso valor é muito contrário disso, o nosso valor é a gente ser bom... É aquela coisa: 'Quer ir rápido, vai sozinho, quer ir longe vai junto'. Eu acho que a Embrapa incute o valor de: 'Quer ir rápido, vai sozinho...' e ela precisava incutir é, 'Quer ir longe, vai junto'. Ela não incute esse valor na gente. Ela nos premia quando a gente se destaca sozinho. Ela não nos premia quando a gente está aqui em conjunto, ela não tem esse cuidado." [IP-E20-T03] "Vamos dar ouvido aos nossos parceiros, vamos tratar de igual para igual as universidades, no sentido de construir equipes que valorizem as pessoas de uma forma assim, cada um com a sua parte, mas todo mundo valorizado." [IP-E20-T04]

"Em uma unidade em que estive, a gente fazia reuniões de resultados todos os anos e os líderes dos projetos apresentavam até onde que avançou em cada projeto e tal. E a gente convidava algumas pessoas do setor nessas reuniões. E era interessante porque isso dá visibilidade. E isso é uma coisa importante para que o setor saiba o que a gente está fazendo, em termos de trabalho, de pesquisa e que talvez até surjam novas demandas. Diante quando você está lá, convida pessoas que são ligadas aos setores e coloca nessas reuniões técnicas, surgem novas demandas também. E eles veem o que a gente está fazendo. Então, acho que seria um mecanismo de dar mais visibilidade aos projetos. Aqui [na unidade], por exemplo, falta um pouco. Alguns projetos fazem reuniões de resultados e chamam o setor que envolvido naquela temática, mas são poucos, não são todos os projetos, são alguns. Então, isso seria importante." [PI-E21-T01] "Aqui o pessoal sempre está tentando participar de alguma forma, mostrar os nossos produtos que a gente tem desenvolvido. Os dias de campo também são bem interessantes. A gente fez um dia de campo no ano passado, teve participação grande aqui de pessoas. Então, esses dias de campo são tão importantes, sabe? Essa aproximação com o setor diretamente e reuniões dos projetos. (...) na outra unidade em que eu atuei vi isso muito pouco. A gente via um dia de campo ou outro e não tinha muito mais do que isso. Eu não lembro de mais alguma coisa que motivassem a eventos. E tem tanta coisa sendo feita lá naquela outra unidade." [PI-E21-T02]

"No início da Embrapa havia muito mais esse contato com os produtores, as necessidades dos produtores. Os agrônomos não eram doutores. Viam necessidade, faziam esse contato, via o feeling empírico. A Embrapa acho que perdeu um pouco dessa linha. Alguns pesquisadores têm esse contato, mas a grande maioria, não. A grande questão. (...) não adianta desenvolver uma metodologia no laboratório se o agricultor não consegue usar." [PI-E22-T01] "Na mídia escrita formal parece que está tudo resolvido. Quando você vai lá no campo, não está nada resolvido." [PI-E22-T02]

"Muitas vezes o produtor, por mais que a gente apresente as ideias, nem sempre tem uma compreensão exata da complexidade do que é o projeto, onde é que nós estamos etc. Então, a gente costumava fazer todo ano um workshop. Nós reunimos todos os produtores para poder fazer essa interação. A gente apresentava resultados, o que que está sendo feito, resultados parciais e eles percebendo o que a gente estava conseguindo avançar." [PI-E24-T01] "Olha, infelizmente nós não temos conseguido fazer aquilo que a gente estava habituada a fazer, essa interação, esse feedback e tal, porque os recursos têm sido contingenciados. Eu não posso viajar, eu não tenho como sair daqui para a gente poder fazer aquilo que está planejado. A gente tenta fazer essa comunicação remota também com os produtores. Há algumas reuniões e, às vezes, é um pouco mais complexo, porque existem produtores que não têm um computador e não tem essa condição. Pode parecer esquisito, mas é um fato. Tem produtores que nem celular tem." [IP-E24-T04]

"Projeto funcionou muito bem. Você tinha ciclos de reuniões marcadas e fases de entregas de resultados. Essas reuniões eram muitas vezes presenciais. A gente ia para a área... visitar a empresa, os colegas das empresas vinham aqui e se apresentava as questões de dificuldades que tiveram, resultados e fazia todo esse alinhamento. Então, funcionou bem. (...) funcionou muito bem, eu diria tão bem quanto ou até melhor, porque você tem essa obrigatoriedade de relatórios anuais, de prestação de contas, de tudo que foi executado, de resultados. E essas reuniões com os parceiros, onde cada um tem um momento para apresentar o que obteve." [CP-E25-T05]

"A Embrapa tem que dar uma dedicação muito forte em formação para o uso das tecnologias. Não adianta mostrar tecnologia se você não ensinar a como usá-la." [PI-E26-T01] "Na maioria dos casos (não vou dizer que é uma exceção, não) o pesquisador não conhece o contexto em que trabalha. Ele não conhece a cultura como um todo, ele não conhece a parte global dela, ele conhece aquele detalhe, aquela especificidade dele lá. E assim, ele com aquele domínio daquilo, não consegue conversar com alguém lá de fora para cativar." [PI-E26-T03]

"A transferência é meio zero, foi entrando gente que não tinha nada a ver... Não existe um processo... Agora, o TT, virou apoio em projetos e contratos, aí, sim, funciona. Eu quero fazer um contrato com uma empresa, então, a parte burocrática e documentações eles fazem. Agora, transferência de tecnologia propriamente dita... Eu vejo, aí, um problema sério na Embrapa. Mesmo que se tenha um processo..., se não é a pessoa pegar o chifre do boi, não vai para frente." [PI-E27-T02]

"Nós temos um grupo grande de produtores que a gente dialoga muito forte aqui. E quem atraiu esse grupo, quem começou o processo foi o pesquisador. O pesquisador tem que buscar isso. E tem pesquisador que tem mais aptidão e tem pesquisador que não vai conseguir fazer isso." [PI-E28-T01] "Essa comunicação que eu falo de divulgação. Isso aí é uma coisa que foi muito rápido e muito forte aqui, porque até anos atrás, cada unidade fazia a sua divulgação das suas coisas. Hoje acabou isso. Hoje as três unidades planejam a comunicação entre as três." [PI-E28-T02] "A equipe de comunicação tinha que ter um instrumento, alguma forma que visualizasse esses pesquisadores que estão precisando comunicar com o setor produtivo e visualizasse as demandas do setor produtivo que estão querendo bater na porta da Embrapa e fizesse esse elo, fizesse um link." [CP-E28-T06]

"...encontros, seminários e o raio que eu parta, tu não produz nada e tu está ocupado o tempo todo, certo? (...) a gente tem que ir até o final e que a coisa só vai resolver, só vai virar inovação no campo, não é só produto, a política pública, a ajuda no controle de alguma coisa, a defesa, e tal ... só vai acontecer se o pesquisador tiver envolvido até o final. E tem gente que tem muita, muita dificuldade de se comunicar. Ele bota lá no artigo científico e os outros que leem, só que outros não leem. Aí, vira essa briga, inclusive, com o chefe, que diz: "Escuta, mas o nosso produtor não lê inglês." [PI-E29-T02]

"A gente tem desafios para levar isso para a iniciativa privada, porque, como pesquisador, a gente não tem essa formação na Embrapa. E acho que a Embrapa ainda está aprendendo essa parte de comunicação com o público externo aí, tanto de vender uma ideia, chamar parceiros de fora, da iniciativa privada para participar. (...) Eu acho que ainda falta um pouco de maturidade na Embrapa nesse sentido. Às vezes a gente fala: ah é uma coisa interessante, poderia vender essa ideia, ter um financiamento externo e tal. E aí, a gente chega no meio do caminho e não consegue avançar." [PI-E31-T01] "...chega lá na TT, você tem que passar para o pessoal de lá para responder e tal, e muitas vezes acho que eles respondem muito no padrão Embrapa, que não é o que o da iniciativa privada. Eles já começam assim: Ah, porque a gente tem dois modelos - a gente pode fazer uma parceria ou a gente pode fazer uma prestação de serviço. A parceria vai ser assim e assim... A prestação de serviço vai ser assim e assim e vai demorar tanto tempo, não sei o quê. E as empresas querem agilidade, querem uma coisa mais fácil... Acho que a primeira abordagem teria que ser mais amigável." [PI-E31-

T02] "E aí teve gente que chegou interessada em querer saber mais sobre o projeto, queria comprar a ideia. Mas aí, chega lá, vai conversar com o pessoal da TT: ah, a gente tem que fazer uma parceria, tenho que calcular o custo, e aí... Nisso, a pessoa desanima." [PI-E31-T03] "A gente está acostumado com aquele negócio muito engessado, certo? A gente foi treinado para isso. Ah, o artigo científico, você tem que ter o espaçamento tal, você tem que usar uma linguagem mais formal, isso e aquilo. E aí agora a gente tem que mudar. Para popularizar a ciência, tem que falar a língua do povo, né? Tem que traduzir aquilo numa linguagem melhor." [PI-E31-T07] "A gente precisa formar mais as nossas equipes [de comunicação e transferência] nesse sentido [adaptação da comunicação às partes interessadas] Tem muita gente que entrou há muito tempo e não existia rede social, a comunicação era de outra forma. Então, essas equipes também têm que ser treinadas, têm que ser capacitadas. A gente não tem uma equipe tão grande. Você tem, sei lá, 300 pesquisadores e três pessoas. Aqui no NCO tem uma pessoa. E aí a gente tem que dar conta ainda da parte de Gestec e outras questões de transferência de tecnologia. Não tem como eles abordarem tudo, todas as pesquisas de todo mundo e divulgar. É complicado." [PI-E31-T08]

"O fato é que as demandas do mercado meio que não chegam para gente. Ou se chegam, chegam algumas, mas não chegam em todas as áreas, talvez. Por exemplo: acho que os setores de transferência de tecnologia trabalham muito bem na parte de transferir o que já está pronto, mas não de transferir demandas. (...) Talvez não seja dada essa tarefa para eles. Talvez seja esse o problema." [PI-E33-T01] [Sobre identificar demandas]: "Você tem que adivinhar, você tem que ter bola de cristal." [PI-33-T02] "O pesquisador tem formação tipicamente científica. Tipicamente não tem formação, não tem qualificação de captação de demandas. Então, ele acha que entende certas demandas do mercado, mas talvez ele não entenda exatamente. Então, sinto muita falta de mais comunicação entre os setores de transferência de tecnologia e a pesquisa em si." [PI-33-T03]

Em resumo, a comunicação institucional é mais estruturada, mas a comunicação nos projetos frequentemente é limitada, reduzindo o potencial. Projetos permanecem pouco conhecidos até seu lançamento, limitando seu impacto. A falta de um plano de comunicação estruturado que envolva todas as etapas do projeto e todas as partes interessadas é citada.

Entrevistados destacam a importância de envolver os parceiros e entender suas necessidades desde a concepção do projeto. A ausência de comunicação contínua com os stakeholders, incluindo produtores, pode ser uma barreira significativa. A falta de treinamento dos pesquisadores em comunicação e a inexistência de um sistema eficaz de retroalimentação são pontos a considerar. Os entrevistados sugerem a inclusão de especialistas em comunicação e transferência de tecnologia desde o início dos projetos para melhorar a eficácia da comunicação e garantir que os resultados sejam adotados no campo. A capacitação dos pesquisadores em habilidades de comunicação e a implementação de um modelo corporativo de comunicação podem ser passos necessários.

Parece relevante desenvolver estratégias de comunicação específicas para diferentes grupos de interesse, garantindo que o diálogo seja permanente e as informações sejam transmitidas de forma clara e eficaz. Também parece importante desenvolver planos de comunicação estruturados que cubram todas as etapas do projeto, garantindo a visibilidade e relevância dos resultados. Capacitar os pesquisadores em habilidades de comunicação e manter uma comunicação regular e próxima com os produtores e parceiros são essenciais.

6. INTEGRAÇÃO NA PESQUISA - [IP]

Entrevistados enfatizaram a importância do compartilhamento de informações, diálogo e troca de conhecimentos entre unidades, pesquisadores e disciplinas. A integração de expertise de diversos especialistas parece essencial para alcançar resultados mais relevantes. **A abordagem integrada otimiza todos os aspectos dos projetos de pesquisa, eliminando redundâncias, maximizando recursos e aprimorando a comunicação interna.** Consequentemente, promove-se um desenvolvimento coeso e eficiente dos projetos, potencializando o impacto global das pesquisas.

Lideranças que incentivam e apoiam a colaboração parecem essenciais para a eficácia dos projetos. No ambiente dinâmico de pesquisa e inovação, integrar conhecimentos e habilidades de diferentes especialistas é fundamental para obter resultados significativos.

Nas entrevistas, a integração emerge como uma questão fundamental em dois cenários principais: primeiro, para o progresso dos projetos, envolvendo a articulação entre a equipe, seu líder e as demais instâncias da unidade; segundo, para o desenvolvimento de pesquisas em geral dentro da própria Embrapa, englobando dirigentes, portfólios, outras unidades, redes de pesquisa e demais pesquisadores. No entanto, **a falta de uma política institucional clara e eficaz para a comunicação no âmbito dos projetos e uma gestão mais próxima da pesquisa que incentive a integração e a comunicação entre as equipes de pesquisa na Embrapa parecem ser desafios importantes.** Embora a Embrapa busque promover a colaboração, na prática, essa integração frequentemente parece ser minada por barreiras organizacionais e culturais. Entrevistados mencionaram sobreposições e desconhecimento sobre as atividades entre os próprios pesquisadores e até mesmo na própria unidade.

Parece haver uma cultura arraigada de competição e isolamento na Empresa, criando um ambiente onde a colaboração depende mais de laços pessoais do que de um espírito organizacional e de uma condução das lideranças. Pesquisadores tenderiam a fazer tarefas individuais sem uma visão holística dos projetos, que seriam integrados a partir da ação do líder. Esse comportamento é exacerbado pela falta de comunicação estruturada e pela ausência de orientações e suporte corporativo para interações regulares entre equipes. Entrevistados mencionaram que, **apesar de a Embrapa estimular formalmente o trabalho em rede, na prática, isso muitas vezes ocorre por meio de grupos e contatos individuais previamente estabelecidos.** Problemas adicionais incluem competição interna por recursos e reconhecimento. A falta de uma gestão eficaz dessas redes e de uma comunicação clara e contínua são obstáculos significativos para a colaboração bem-sucedida.

Entrevistados sugerem que **algumas redes de colaboração na Embrapa poderiam ser consideradas artificiais, criadas mais para cumprir exigências formais do que para fomentar uma colaboração genuína.** Os depoimentos revelam que a criação dessas redes muitas vezes resulta em uma colaboração superficial e sem comprometimento real, onde as parcerias são apenas simbólicas e não contribuem efetivamente para os objetivos dos projetos. Em um ambiente onde os desafios de comunicação tornam-se mais complexos à medida que a transversalidade, a multifuncionalidade e a multidisciplinaridade emergem como tendências dominantes, há necessidade de uma abordagem de comunicação mais abrangente e integradora, demandando estratégias e planejamentos elaborados para acompanhar o dinamismo e a evolução dessas vertentes. Assim, enquanto a visão de trabalho em rede é considerada positiva e necessária, a implementação prática enfrenta barreiras culturais e estruturais significativas que precisam ser superadas para que a colaboração seja realmente efetiva na Embrapa.

Trechos

“Olha, a Empresa, sim, estimula a gente a ter as parcerias, a trabalhos em rede. Então, até na avaliação de projetos, quando tem várias unidades envolvidas é bem-visto, certo? (...) Mas como que isso ocorre? Dentro do meu meio aqui é dentro da nossa network é dentro da nossa rede de

conhecidos. Então, a gente tem uma bagagem da pós-graduação da universidade, que a gente veio e conhece alguém. E você vai fazer um contato com ele que você já sabe como trabalha e sabe o que a pessoa faz e que daria certo para compor a equipe." [IP-E02-T03] "A empresa estimula os trabalhos em rede. Como fazer a comunicação? Como buscar? Conversando e indo, participando de eventos científicos onde estão reunidas as pessoas que você conhece, conversa, faz o contato. Eu já fui para congresso, aonde voltei com uma parceria de projeto." [IP-E02-T05]

"Mas, hoje é um bom exemplo do que eu falo. Quando veio me pedir - vamos trabalhar em rede, eu falei: como é que vai ser? Um projeto em rede ou é rede de projetos? É completamente diferente." [GP-E03-T03]

"Eu acho que, culturalmente, hoje, na situação atual da Embrapa, não há uma cultura ampla entre pesquisadores, os líderes e líderes de projeto com capacidade de liderar um projeto em rede. Mas, existem sim, pontualmente, exemplos muito bons." [IP-E04-T02] "Quem vai liderar um projeto em rede, tem que assumir a responsabilidade de ser um gestor, um gestor de um projeto. Você ser o gerente daquele projeto e conseguir... Eu fico repetindo, mas é engajar todos naquele propósito, porque cada um está pensando no seu resultado e depois entregar uma publicação." [IP-E04-T03] "As redes que estão aí são muito artificiais. (...) você não consegue nem chamar a atenção de um colega de uma outra unidade para participar" [IP-E04-T05]

"A gente vinha num caminho bom de formação de rede, de estimular as pessoas a trabalharem em rede. A avaliação de desempenho tem um peso grande, tem uma participação nisso. A gente vinha trabalhando num sistema de avaliação de desempenho que priorizava resultados e reconhecia a evolução desse resultado e a participação da equipe como um todo. De repente, a gente aboli, da equipe dos projetos, a figura de colaborador. Só aparece lá o responsável por atividade. Você faz uma atividade sozinho? Eu não faço. (...) Desestimula e já diminui a própria rede do projeto." [IP-E06-T05] "Foram acontecendo ao longo do tempo situações, por orçamento ou por mudança nessas estruturas de projeto, minando a estratégia de rede. Hoje, rede na Embrapa, é figuração. (...) A gente era obrigado a formar essas redes, nem que fosse redes regionais." [IP-E06-T06] "Quando entrei na Embrapa, isso já acontecia, mas são coisas que vão diminuindo nossa capacidade de conversar. Então, a estrutura da Embrapa induz a isso. Então, é muito bacana falar que a gente é interdisciplinar, que a gente trabalha em rede, mas e a viabilidade disso?" [IP-E06-T08]

"Em termos de redes, hoje, nós estamos muito fragilizados, a não ser com alguns poucos temas que a diretoria tem puxado." [IP-E10-T03] "Essa rede está sendo montada. Até então, muitas informações soltas, muita gente fazendo. Às vezes você nem está sabendo o que uma outra equipe na unidade, até no mesmo estado, está fazendo. Então, nós estamos precisando conversar mais, essa que é a grande verdade. Nós precisamos estar conversando mais, e essa conversa, tanto quanto possível, teria que ser uma conversa presencial." [IP-E10-T04] "Acho que essa visão de trabalho em rede é uma estratégia boa. (...) acho que o envolvimento das equipes tem que se dar desde o início. Em um trabalho em rede, nós precisamos estar falando a mesma coisa, não é apenas trabalhar em rede, dizer que A, B ou C faz parte dessa rede, mas elas não participam da discussão, do assunto ou da principal diretriz daquela rede. Não faz sentido, não tem pertencimento, não tem aquela sensação de pertencimento. Eu acho que o envolvimento dos participantes dessa rede tem que se dar desde o início da formatação dessa rede, se for uma rede formal ou uma rede de proposição de um projeto." [IP-E10-T11] "Depende muito da estratégia de como vai ser feita a gestão também dessas minis redes. Se for num formato frouxo, num formato onde as pessoas não têm participação, não tem espaço para contribuições e discussões, não vai funcionar." [IP-E10-T12]

"A Embrapa sempre tentou forçar muito, e hoje em dia menos, a criação de projetos em rede, especialmente envolvendo outras unidades. Eu já tenho bastante tempo de casa e nunca tive uma experiência boa com esse tipo de coisa, a não ser naquela situação que eu tenho pesquisadores que são, além de pesquisadores, colegas, a gente guarda uma certa amizade, ou muita amizade." [IP-E11-T01] "quando você cria essas redes artificiais, elas são muito ruins. Não funciona. Definitivamente, tanto é que a Embrapa mudou a postura agora. Então, você tem que ter essa certa afinidade. Não deveria ser, não deveria. Eu acho que aí também vem um pouco de mazela do próprio serviço público. Se fosse iniciativa privada, vem uma ordem de cima pra baixo você tem que se inteirar dos projetos, tem que andar. No serviço público o cara não necessariamente se sente obrigado a avançar com aquilo..." [IP-E11-T03]

"Uma coisa que a Embrapa tem estimulado é essa formação de rede. De como a gente formar essa rede com não só o produtor rural, que é o cliente final, mas pesquisadores de universidades. (...)

Então, essa questão de conversar com os colegas de universidades que são nossos parceiros, que a gente precisa melhorar, com outras instituições locais, onde tem projetos em territórios, onde tem o Sebrae, Senai, a questão da extensão rural. Essa comunicação com os parceiros do território é muito importante. A gente tem essa dificuldade." [IP-E15-T01]

"Você não tem como mensurar a participação. Optou-se por excluir o nome do colaborador. E veja, é interessante porque, principalmente os técnicos agrícolas, assistentes: às vezes, você coloca como colaborador porque é o cara que vai no campo, é o cara que avalia o experimento. Às vezes, é o cara que vai lá e faz a colheita. Então, de certa forma, você coloca ali o nome dele como colaborador, até para ele se sentir parte da equipe, para ele se sentir valorizado, etc. e tal. E isso hoje não existe. (...) Eu acho que é um reconhecimento. E acho que deveria, sim, existir essa figura do colaborador. (...) A questão foi realmente não ter como reconhecer o esforço; não sei se eu me convenci com essa justificativa." [GP-E23-T02]

"...a Embrapa estava tentando induzir uma formação de rede. Se eu aprovei os projetos, é porque a rede aconteceu. Mas, aconteceu, na minha opinião, de uma forma artificial. As pessoas estavam quase que trocando: "Ah, tá. Eu faço uma coisa para ti aí, para você dizer que tem o parceiro em rede, e você faz uma para mim aqui, para mim dizer no meu aqui que eu tenho uma rede." [IP-E28-T02] "Eu percebi, com o tempo que conduzia aqueles projetos, que aquela rede ali ela não existia. (...) Então eu dizia assim: "Pô, aquela ali que é a rede... Essa que está no meu projeto aqui é uma fake rede" (...) nada fazia sentido. Eu estava artificializando uma coisa e eu nem precisava daquelas parceiras, mas eu queria ter essa rede porque contava pontos pro projeto. Qualquer ação que seja, de formação de rede, de fomentar a comunicação, não pode ser, na minha opinião, uma coisa assim: "Olha, vocês tem que fazer reunião, tem que fazer uma rede com no mínimo X pessoas." Isso aí é forçar e quando é forçado a coisa vem artificial e depois não anda." [IP-E28-T03] "Vejo que algumas coisas dos sistemas prejudicam essa coisa da rede. Te dou o exemplo: você convida um parceiro para fazer um trabalho junto e vai gerar um resultado. Esse resultado fica no nome ou do lado parceiro ou no nome do meu aqui da unidade que eu estou. Quando eu comprovo isso no Ideare, ele pontua para unidade que é o responsável pelo resultado. Então aí, nesse caso, começa a ter briga." [IP-E28-T04]

"Eu acho que a gente pode profissionalizar, especialmente, no trabalho em rede. E a gente faz muito retrabalho que a comunicação poderia ajudar, sem a menor dúvida. Eu sempre acho que o profissionalismo ajuda, até no formato." [IP-E29-T01]

"Ela [a Embrapa] põe obstáculos para trabalhar em rede por causa da questão da própria questão de competição entre as unidades. Então, a cooperação é cobrada em teoria, mas não é estimulada na prática. (...) Na verdade, isso existe historicamente. A depender da gestão da Embrapa, reduz. E com essa gestão atual, a tendência está sendo realmente de reduzir. Mas, existe um espírito de competição, porque aquela história: tem unidades que têm mais projetos, que captam mais recursos, acabam tendo vantagens financeiras, aquela história toda. Então, o próprio sistema de editais, de projetos, estimula a competição. Cada unidade está querendo aprovar mais projetos, mesmo que não seja estimulado diretamente. Existe a competição, mesmo que seja menor." [IP-E33-T02]

Menos Reuniões, Mais Diálogos

A promoção de um ambiente de trabalho cooperativo é considerada fundamental para o sucesso das pesquisas. Entrevistados destacaram a importância de espaços formais e informais para a interação entre pesquisadores citando reuniões anuais e encontros entre equipes como valiosos para discutir o andamento das pesquisas, corrigir rumos e compartilhar experiências. Esses encontros promovem a troca de informações, fortalecem o espírito de equipe e fomentam a colaboração. No entanto, esses espaços parecem ter se tornado menos frequentes, comprometendo a coesão e a integração mesmo dentro das unidades. A falta de uma estrutura formal para encontros periódicos e de estratégias de estímulo dificulta a comunicação e a coordenação eficazes dentro das equipes. Depoimentos destacam o papel fundamental dos líderes e chefes de P&D na facilitação de reuniões e na promoção de uma comunicação eficaz dentro das equipes.

No passado, a necessidade de formar grandes redes e macroprogramas facilitariam a comunicação regular entre pesquisadores. Encontros permitiam a apresentação de projetos, resultados e

perspectivas, promovendo a identificação de trabalhos semelhantes e potenciais colaborações futuras. A redução orçamentária, a falta de um ambiente estimulante e mudanças na configuração dos projetos diminuíram significativamente o diálogo entre os pesquisadores, problema similar ao identificado na menor participação em eventos científicos. A ausência de espaços e oportunidades de diálogo, discussão e interação entre pesquisadores e gestores é uma observação recorrente. **A Embrapa busca a formação de redes, mas muitas vezes há desconhecimento sobre o trabalho dos colegas próximos.**

A redução de encontros regulares entre pesquisadores para discussão de projetos parece estar prejudicando a construção de redes consistentes, a atualização profissional e o compartilhamento de experiências. A preocupação com a perda de oportunidades para formar e manter redes de colaboração eficazes é atribuída a mudanças na estrutura organizacional e cortes orçamentários. Além disso, o enfoque excessivo em resultados individuais desfoca a colaboração e o trabalho em equipe. Os entrevistados também destacam que as reuniões, frequentemente, carecem de clareza, foco e objetivos definidos, resultando em discussões improdutivas e esgotamento dos participantes.

Encontros periódicos e bem-organizados, são vistos como eficazes para manter a equipe informada e engajada. **A pesquisa indica que o foco deve ser menos em reuniões formais e mais em interações profissionais contínuas e significativas.** Diálogos abertos, feedback constante e fluxo dinâmico de informação são essenciais para o sucesso dos projetos. A implementação de um programa de reuniões técnicas periódicas e a formalização desses encontros no calendário institucional são alternativas para aprimorar a gestão e o desempenho dos projetos, promovendo a interação pessoal e a colaboração entre os membros da equipe. Esses diálogos facilitam a discussão aberta de problemas, o alinhamento de expectativas e a tomada de decisões colaborativas, além de assegurar que todos estejam cientes do progresso e das necessidades.

A criação de um cronograma regular de encontros e a utilização equilibrada de ferramentas de comunicação digital podem ajudar a manter a fluidez das informações. É importante que essas reuniões sejam bem planejadas para evitar excessos e garantir que sejam produtivas, focadas em resolver problemas e facilitar o alinhamento da equipe. Elaborar modelos de atas e protocolos para padronizar formatos e procedimentos mais eficazes é recomendável.

Os depoimentos destacam a saturação causada pelo excesso de reuniões virtuais, que muitas vezes não substituem adequadamente as interações presenciais. **Há uma percepção generalizada de que as reuniões online se tornaram excessivas e menos produtivas.** Embora facilitem discussões, não conseguem replicar o valor das interações face a face, essenciais para o espírito de equipe, a resolução de problemas complexos e o desenvolvimento de pesquisas.

A adoção em larga escala de sistemas técnicos de gestão, como Ideare, Integro e Quaesta, melhora a eficiência operacional, mas também traz desafios. Esses sistemas, embora organizem processos, podem impactar negativamente as interações pessoais, reduzindo discussões informais, troca de ideias e o trabalho colaborativo, inclusive reduzindo o feedback. Menor contato presencial entre membros da equipe e com stakeholders, devido a restrições de recursos, resulta em uma comunicação menos fluida e rica.

Apesar das vantagens práticas e econômicas das interações remotas, elas não substituem as trocas de ideias e experiências proporcionadas pelos encontros presenciais, que oferecem uma colaboração mais eficaz e uma interação mais natural. A falta de recursos para esses encontros prejudica a comunicação, levando à duplicidade de esforços e falta de alinhamento entre as equipes.

Trechos

"Depende não só da cultura da unidade, como também do chefe, porque não existe um formato, não existe um formato. Se isso fosse assim, ah, vai ser instituído uma reunião técnica anual onde todo coordenador de projeto tem que... isso só existe se for instituído pela chefia de P&D e não existe um instrumento para isso. Até semana passada, nada. Há muitos anos, nada. A partir da semana passada foi instituído uma reunião técnica mensal. Como começou semana passada, eu nem sei te falar se é mensal ou quinzenal, porque só teve uma depois de três anos de chefia." [IP-E03-T03]

"Para que se tenha uma entrega efetiva, o líder tem que promover reuniões. (...) A comunicação tem que ser muito bem estruturada. (...) Os participantes conseguem enxergar o projeto como um todo e contribuir (...) então tem o engajamento melhor da equipe e as entregas, acredito, são mais efetivas" [IP-E04-T01]

"A gente tinha uma interação muito bacana, porque a gente tinha as reuniões pelo menos uma vez por ano, ou uma vez a cada dois anos, duas vezes por ano. A gente juntava e discutia projeto discutia metodologia, discutia capacitação se conhecia, para poder trocar uma ideia e tal. Porque todo mundo trabalha na área transversal, certo? E chegou uma hora, a Embrapa descontinuou com isso." [IP-E05-T01] "Eu acho que colocar uma cultura de conversa. Eu acho que depois do sistema, a gente está numa cultura de sistema. Mas desculpe, é isso. Entendeu? A gente tem uma cultura de sistema, não preciso conversar com as equipes, porque se eu precisar de um relatório, eu puxo no Ideare. (...) depois da implementação dos sistemas, acho que o pessoal se apaixonou um pouco pelo sistema e não efetivamente pelo resultado. O sistema é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. Ele não toma a decisão per si, certo? Eu acho que a gente precisa conversar mais, conversar no intuito de se comunicar melhor, mais efetivamente. Para isso é a reunião." [GP-E05-T02]

"Essas configurações vêm alterando a nossa forma de agir enquanto empregado, enquanto membro de equipe, enquanto parceiro dos colegas. Houve uma época que a gente comunicava mais, conversava mais com parceiros, com colegas de uma mesma linha. O tempo das grandes redes e dos macroprogramas que previam essas grandes redes macro um, macro, dois e tal. A gente conversava mais porque a gente tinha que formar essas grandes redes. Quem não gostava de conversar era obrigado a conversar. Quem não era afeito a partilhar as coisas, era obrigado a fazer para tomar parte dessas redes." [IP-E06-T01] "A gente costumava se reunir e apresentar os projetos, apresentar o que a gente estava fazendo, apresentar os resultados, as perspectivas. Com isso, a gente identificava trabalhos semelhantes, identificava potenciais de formação de redes futuras e tudo mais." [IP-E06-T02] "Foi um período muito rico de troca. Aí, de repente, vem, não sei o que que acarretou, eu não sei se foi a questão dos portfólios, mas afunilou a coisa. E os resultados, os ativos, essa coisa acaba desfocando da equipe, da construção conjunta, da troca de experiências e informações com os colegas." [IP-E06-T03] "A redução orçamentária, as mudanças de configurações dos projetos, a gente perdeu essa questão de rede. Para a gente, para essa linha, para essa área de pesquisa, isso é de um prejuízo absurdo." [IP-E06-T04]

"E eu acho que isso está se perdendo aqui nessa telinha." [DP-E07-T01] "Eu acho que há excesso de reuniões virtuais com chefes. Toda hora que você chega lá na secretária, eu precisando falar e está numa reunião. É reunião em cima de reunião. Eu acho que esgota os chefes e fica cômodo, também, porque aí o chefe não se vê obrigado a andar pelo centro. Tem que andar, tem que olhar." [IP-E07-T01] "Tem excesso de reuniões, tudo agora é reunião. Eu vou falar a verdade: não aguento mais isso. Eu acho que não é por aí. Eu acho que a gente tem que ter as conversas, etc., mas eu acho que precisa ter outro tipo de interação nas equipes. Eu tive a sorte de participar de projetos em que eu viajava para conhecer o problema. Agora, parece que isso não é mais importante porque você pega uma câmera, alguém te mostra. O problema é isso aqui! E aí a gente sai propondo, inclusive faz investimento, compra coisas e eu vejo que depois fica meio empacado. Será que aquele problema que eu estou equacionando, tentando levar uma solução, é efetivamente um problema?" [CP-E07-T02] "E a comunicação, na minha visão, é conversar mais, interagir, não esgotar numa reunião, numa conversa." [CP-E07-T03] "Caiu nessa doideira de online. Nós estamos matando a Embrapa, a Embrapa não é assim." [DP-E07-T05]

"Você monta uma equipe no papel, está muito boa, muito grande, mas só que no final é o líder do projeto e mais um ou dois. A equipe não tem essa integração realmente." [IP-E08-T02] "Com o passar do tempo, eu, pelo menos, fui vendo, aprendendo da importância de comunicar com os grupos, com os membros do meu projeto. Eu estou aqui praticamente toda semana em reunião. Tem grupos que tem pessoas que eu falo quase todos os dias, orientando, falando como é que tem que ser feito, ajustando alguma coisa. E tem outros grupos, como lá de São Paulo, a gente se reúne pelo menos ou duas vezes por mês. Então, varia muito do tipo de projeto. E hoje em dia está muito mais fácil para você trabalhar em rede. Antigamente a rede era um problema de comunicação. Hoje em dia não tem mais esse gargalo." [CP-E08-T05]

"Embora a gente tenha hoje, grande facilidade com relação à interação virtual, eu sinto claramente que ela não alcança, não chega perto de uma oportunidade que você tem de trocar experiências de tête-à-tête. (...) quando você envolve um grupo de pessoas [presencialmente], você pode fazer

subgrupos, você enriquece muito mais. É muito diferente de uma reunião [por videoconferência] em que você está lá com janelinhas, com dez, vinte pessoas - desligou o computador, você vai para sua caixa e você vai continuar seu trabalho. Eu acho que um dos problemas é [a falta de] espaços para interações presenciais das equipes, troca de experiências. Acho que isso é um ponto fundamental. Apesar de todas as dificuldades que a gente tem para isso, valeria a pena ser resgatado. O benefício compensa os gastos que você poderia ter." [IP-E10-T02] "A época dos PNPs (...) os projetos eram dissecados nas reuniões anuais, tinha muito quebra pau, muita lavagem de roupa, mas os projetos eram discutidos, e as chefias participavam, sabiam tudo o que estava acontecendo na unidade, de todos os projetos. Eu sei que muitas unidades ainda fazem essas reuniões anuais de discussão de projetos, mas nem todas fazem isso, isso talvez seja uma oportunidade de melhoria." [IP-E10-T05] "O melhor desses eventos são esses espaços. E eu não vou dizer também que, necessariamente, precisava ser alguma coisa da chefia, mas na verdade, acho que facilitaria muito se fosse uma coisa formalizada no calendário. Enfim, algumas unidades, eu sei que continuam fazendo. Eles param uma semana, como se fosse uma reunião de programação, apresentação de programação, planejamento da programação. Do ponto de vista da gestão, eu acho que isso faz muito sentido." [IP-E10-T07] "O melhor desses eventos são esses espaços. E eu não vou dizer também que, necessariamente, precisava ser alguma coisa da chefia, mas na verdade, acho que facilitaria muito se fosse uma coisa formalizada no calendário. Enfim, algumas unidades, eu sei que continuam fazendo, eles param uma semana, como se fosse uma reunião de programação, apresentação de programação, planejamento da programação. Do ponto de vista da gestão, eu acho que isso faz muito sentido." [IP-E10-T07] "Deveria ser uma reunião até curta, dependendo do tamanho do projeto, mas que o estabelecimento desses marcos seria importante, inclusive, para deixar marcado, que não seja simplesmente um relato." [GP-E10-T09] "É a questão dos espaços para interação, por exemplo. Nesses encontros trimestrais dentro de projetos, acho que é uma oportunidade de se fazer isso. É uma burocracia, vamos dizer assim, mas não chamaria de burocracia, é um agendamento onde as pessoas se encontram exatamente para compartilhar o andamento da coisa, porque o projeto, teoricamente, não precisa ter 100% de êxito, mas há oportunidade de correção de rumo." [IP-E10-T09] "Tudo se resume nessas conversas, realmente são os espaços de trocas, espaços de convivência, espaços de troca de experiências, sem necessariamente você estar obrigado a ficar relatando isso em algum lugar, e, no projeto, ele vai saber exatamente o que está acontecendo." [IP-E10-T10]

"...os debates, em si, se perderam muito. Eu só não concordo que isso deve ser creditado efetivamente para a Embrapa e tampouco pela falta de recursos para participar em projetos, porque de uma forma ou de outra, a gente consegue participar de projetos. Só que muitas vezes a gente perde essas discussões localmente, dentro das próprias unidades onde você pode andar 10, 20 metros." [IP-E11-T05] "Eu desconheço qualquer tipo de atividade de uma reunião, por exemplo, que se chame a equipe como um todo da parte financeira, administrativa, para participar do projeto, de participar de uma reunião do projeto de pesquisa. A gente não tem isso. E aí, se não tem, quem está do lado de lá e é da parte mais de gestão, não se sente pertencente ao projeto." [GP-E11-T11]

"Você tem equipes em que as ações estão interconectadas, então você tem que ter essas pessoas conversando, e da mesma forma, você tem equipes que estão totalmente desconectadas." [IP-E12-T02] "Quem viveu o PNP.. era maravilhoso, porque a gente fazia reunião com todo mundo e todo mundo que trabalhava naquela área se conhecia. E eu vivi isso. E era maravilhoso, realmente. Tanto que a turma mais antiga adorava a época do PNP. Porque você tinha programas nacionais e, nesses programas nacionais anualmente a gente se reunia, trocava informação. Então, os projetos eram apresentados com o grupo inteiro que trabalhava naquele assunto, e dificultava isso de duplicidade de projetos. Mas isso aí acabou mixando, acabou parando justamente quando a gente parou de passar recursos." [IP-E12-T08]

"Vi pouquíssimas vezes, talvez uma ou duas vezes nos projetos que participo: reuniões periódicas, assim vamos acompanhar todo mundo junto o que é que está acontecendo aqui. A gente já entregou desse projeto? O que que ainda falta? Quais são as dificuldades? Porque lá na hora de preencher a proposta, no Ideare, a gente põe isso. Vamos fazer reuniões periódicas com a equipe toda, vamos divulgar não sei quê, não sei onde. É tudo perfeito. Se você ler a proposta, está tudo lá. Agora, o que na maioria das vezes acontece é eu ouvi isso semana passada, Jorge, é a pessoa fazer a sua atividade no seu quadrado." [IP-E13-T01] "E às vezes as pessoas não se conversam. Então eu ouvi isso de uma pessoa semana passada, que é membro de portfólio e membro de CTI, falando que a gente devia melhorar a comunicação porque devia fazer assim uma apresentação final do projeto. Quando ele encerra, o líder vem aqui na frente, apresenta para todo mundo. Às vezes a gente é membro da

equipe, não sabe nem o que está entregando no projeto. É triste, é uma triste realidade." [IP-E13-T02]

"A gente convida a equipe toda da P&D para participar da oficina de construção do projeto, onde ali não tem só expertise na focada numa área, mas de outras áreas que possam colaborar. E aí o pesquisador traz a ideia central do projeto. 'O problema é esse. E a solução que eu estou propondo é essa'. Aí tem uma discussão que é muito rica. Tem pessoas que participam mais efetivamente e outras que não (...) a gente traz não só a equipe interna da nossa unidade, mas de outras unidades. Isso tem favorecido muito a aprovação do projeto, porque tem uma discussão muito rica." [IP-E15-T02] "Acho que é importante a gente fazer um treinamento, bem objetivo, de como fazer uma reunião." [CA-E15-T01] "a gente está tentando fazer com que as equipes tenham reuniões técnicas, de resultados parciais. De momentos de encontros ao longo da execução do projeto. Ao longo da elaboração, a gente já tem. (...) Mas não é toda a equipe que faz isso. Como é que eu posso fazer com que toda a pessoa faça isso sem ser uma coisa obrigatória, né? Porque senão seria mais uma [obrigação]." [CP-E15-T04] "Quando a gente começou a trabalhar em reuniões, eles no início foram muito bem. Depois eles cansaram. Aí já começaram a dizer que já tinham outras agendas. Por que tu achas que cansa? Por que esgota o assunto? Falta objetividade na discussão, sem muito foco naquela discussão. Eu acho que, às vezes, tem grupo muito heterogêneo que fica puxando assuntos paralelos. Eu acho que, às vezes, nas reuniões a gente não tem uma clareza assim para uma reunião adequada. [Tipo]: é uma hora a reunião, é sobre esse assunto, nós temos que sair com esse resultado. (...) E esse é o tempo da reunião que nós temos para chegar aqui, para não ter essas conversas paralelas ou não ter uma objetividade na... A gente vai na reunião, mas sai de lá sem nenhum encaminhamento. Ou discute, discute, discute e não chega a lugar nenhum. Ou tem aquelas pessoas que são um pouco mais cansativas, que fica falando, falando, falando e que não trazem nenhuma contribuição de fato para o assunto. E isso torna a reunião muito cansativa." [IP-E15-T06] "a gente tem muita dificuldade ainda. É preciso sim, para melhorar a comunicação, ouvir. E ter mais objetividade nessas reuniões, nesses encontros.." [IP-E15-T07]

"Mas é muito dependente do líder ou do chefe de pesquisa ou de alguém que puxe. Eu não vejo isso surgir do próprio pesquisador, ele falar: 'Vamos marcar uma reunião? Eu estou em dúvida. Eu quero conversar com a equipe do projeto.' Nunca vi isso acontecer, nem comigo. Eu tenho que pôr aí a carapuça, certo? Eu também nunca falei: olha, vamos reunir todo mundo que eu quero apresentar isso ou aquilo." [PI-E16-T03]

"Já aconteceu de participar de projeto de a pessoa fez o projeto inteiro e perguntou: 'olha, você pode fazer essa atividade? Essa, essa ou aquela atividade.' Daí de eu concordar ou não, também. Então, assim, não é uma construção tão rica, certo?" [IP-E17-T06]

"Reunir a equipe para discutir, é fundamental, certo? Fundamental você aumentar essa interação." [IP-E22-T03]

"Eu acho que tem muito do espírito da liderança. E acho que essa questão da liderança é basicamente, deixar claro que todo mundo que está ali, naquele grupo, daquele projeto, tem a contribuir, porque senão não estaria aí. Só que a gente é muito atropelado, a gente está sendo muito atropelado. Por exemplo, fazer uma reunião semanal com as pessoas de um projeto é praticamente impossível, porque as pessoas estão muito atoladas." [PA-E20-T03]

"Fazíamos reunião de resultados dos projetos, certo? Porque tem unidades que, às vezes, você não sabe nem o que o colega está coordenando. Que projeto ele está coordenando? Quais os projetos da unidade? Unidade bem pequena, a gente ainda conhece, mas tem unidades que não, não se sabe." [IP-E21-T01]

"Reunimos pessoas dentro de um projeto grande, um workshop. (...) um sistema de confraternização e um conhecer o outro pessoalmente. Então, esse tipo de evento ajuda muito na comunicação. (...) Então, quando você tem essa comunicação pessoal mais fluida, você viabiliza uma comunicação mais natural." [IP-E22-T01] "Reunir a equipe para discutir, é fundamental, certo? Fundamental você aumentar essa interação." [IP-E22-T03]

"Essa informação não é uma informação que deva ser repassada em comunicado. Precisa uma coisa: a chefia da unidade parar e olhar o que é importante: então, vamos parar e vamos discutir isso aqui com as equipes. Uma reunião, realmente. Uma informação que seja repassada de forma que as pessoas reconheçam a necessidade, a importância da questão. Eu acho, inclusive, que comunicação é uma das principais virtudes de um líder de projeto." [GP-E23-T04]

"A gente tem planejado nos projetos fazer pelo menos um workshop a cada seis meses. Fazer uma reunião geral a cada seis meses para que todo mundo fique mais ou menos nivelado." [CP-E24-T01] "Conhecer pessoalmente, certo? De ter um primeiro contato. Porque isso é um facilitador, você quebrar o gelo. Simplesmente olhar lá no Quaesta, no Ideare e ver o nome do colega..., né? Você nunca teve contato. E aí, de repente, fazer esse primeiro contato sem ter um conhecimento prévio é uma coisa. Outra coisa é se você já tiver tido a oportunidade de interagir com o colega em um outro momento. Eu acho que é um fator que facilita muito esses contatos. (...) acho que de alguma forma eu fui feliz em ter entrado na Embrapa num período em que a gente tinha recursos mais abundantes para fazer viagens, fazer reuniões presenciais. Então, participei de várias. Isso eu acho que foi um fator determinante." [IP-E24-T01] Eu tive a felicidade de ter várias oportunidades de [participar de] eventos dentro da Embrapa. (...) Isso facilitou muito para mim conhecer os colegas de outras unidades." [IP-E24-T02] "Eu acho que se torna mais difícil do que se a gente pudesse se reunir. Vamos fazer o seguinte: vamos reunir uma semana lá em Brasília ou lá em Bagé ou em qualquer outro lugar. E fecharmos esse projeto juntos. Eu acho que seria mais eficiente." [IP-E24-T03] "A gente está aqui olhando pra tela, se vendo, mas me parece que não tem a mesma eficiência de estar no presencial." [IP-E24-T05] "A gente tenta fazer essa comunicação remota também com os produtores. Há algumas reuniões e às vezes é um pouco mais complexo porque existem produtores que não têm um computador e não têm essa condição. Pode parecer esquisito, mas é um fato." [IP-E24-T04]

"O online funciona muito bem, mas presencial é outra situação. É bem melhor né? Obviamente com recursos do projeto externo a gente teve momentos que podemos encontrar grande parte do grupo né? Que a gente aproveita para fazer essas discussões técnicas enfim. Presencialmente, a equipe fica mais focada dentro do processo de discussão em si. Eu acho importante, em algum momento, você ter uma reunião presencial para essa questão de alinhamento e acompanhamento de resultados em algum momento né? Mas o online funciona muito bem para a gente." [CP-E25-T06]

"Uma das coisas que tem diminuído a nossa interação são essas reuniões virtuais. Naquela época se tinha um dia de campo numa unidade, a gente ia. Quando a gente fazia alguma coisa aqui, os pesquisadores vinham. Então, o contato físico era muito maior do que hoje (...) Esse contato físico favorece muito a comunicação." (...) A gente está com o orçamento um pouco mais estrangulado e veio restrições de viagens. Então, a gente, fisicamente, se encontra menos. Consequentemente, aquele papo de: "Oh, meu experimento está andando. Deu resultado bom, ou aconteceu um problema." Essa comunicação quase que informal, eu diria, quando se encontrava, era muito legal, porque a gente sempre sabia de tudo que estava acontecendo. Hoje a gente se fala muito menos." [CP-E28-T01] "Eu acho que não só a comunicação vai melhorar, vai melhorar a parte técnica também, a parte de pesquisa de P&D - se houver mais circulação dos pesquisadores." [CP-E28-T02]

"Ninguém mais quer saber de tanta reunião (...) se você tem alguém da comunicação junto para ajudar com as atas... Eu não sei se é uma coisa meio de secretaria, o pessoal vai dizer: "Ah, mas nós não vamos ser secretário de todo mundo.".. Mas eu acho que botaria num padrão. Se a mesma pessoa participasse de todas as reuniões, tivesse um padrão de comunicação..." [GP-E29-T02] "O ano passado, a gente pirou o cabeção. Naquela época, eu já não sabia mais qual era a reunião que eu estava participando." [DP-E29-T02]

Sem resolver a governança informacional, não adianta falar de comunicação. A comunicação vai gerar ruído. (...) Eu vejo que as chefias das unidades, em grande parte, não promovem a dialética científica necessária a uma instituição de pesquisa. (...) Você não tem reuniões periódicas para discutir ciência na Embrapa. Então, do ponto de vista tático, as chefias não induzem esse processo." [DP-E30-T01] "A Embrapa precisa recuperar essa paixão científica, já nos chefes gerais das unidades, que não induzem. Não é que ele tem que fazer, que não tem tempo de fazer, mas o chefe de P&D, por exemplo, acho que eles tinham a necessidade, na minha humilde opinião. Eu faria, se fosse o chefe de P&D, uma reunião semanal com a equipe inteira." [DP-E30-T04] "Passados quatro anos, não tem um documento que demonstre que tentativamente foi feita alguma coisa, ou que foi realizada alguma coisa. A reunião foi feita? Sim, cadê a ata? Não tem uma ata, não tem uma comunicação, e agora tem que resolver um problema de quatro anos atrás porque não houve comunicação mínima na equipe." [GP-E30-T06]

"Já ouvi depoimentos de empresas privadas, o pessoal fala que funcionam reuniões de acompanhamento, mas reuniões rápidas, cada um tem cinco minutos para falar, e colocar ali o seu ponto. Acaba que todo mundo fica por dentro de tudo, não toma tanto tempo assim (...) A pessoa pode preparar um *pitch*, pode falar em cinco minutos, colocar o seu problema de pesquisa, sua ideia,

e a gente pode discutir tantos projetos em andamento quanto ideias futuras de projetos de pesquisa, trazer temas pra discussão, certo? Só que não pode ser uma coisa muito demorada, hoje em dia. As pessoas não têm tempo e também não se prendem quando você tem uma coisa muito demorada. Ficar uma manhã, um dia inteiro de reuniões, é cansativo." [CP-E31-T01]

"É falta de gestão mesmo, de estratégia. O chefe, às vezes, está atribulado com outras coisas e nem sabe que, internamente, tem um ótimo resultado. Às vezes, faltam reuniões internas de pesquisa, e isso, na minha unidade, está retomando agora: fazer as reuniões pelo menos a cada três meses. O grupo apresenta os principais resultados, e, às vezes, o cara tem um resultado relevante, mas o chefe de pesquisa não é nem muito da área daquele determinado colega. Então, se aquilo não for apresentado, mostrar o impacto daquilo, ele não vai nem conseguir tomar ações gerenciais para potencializar esse resultado." [GP-E32-T02] "Tem que ser constante [conversa entre pesquisadores, reuniões de pesquisa] E, com o teletrabalho, isso tende a diminuir, infelizmente. O problema é que essas ferramentas, que comentei [de videoconferência], são muito interessantes, eficientes, baratas, muitas vezes gratuitas, porém, mal utilizadas, não só dentro da Embrapa, como por crianças, e por aí vai. Então, você tende a ter conversas mais superficiais. (...) É extremamente relevante você estar dentro de uma sala, e realmente o pau quebrar, no bom sentido, discutir com calma, com clareza." [CP-E32-T04]

"Na unidade, existia a figura dos assessores da chefia de P&D. Eu não sei se era porque era uma unidade bem diversificada, grande. Acho que fazia a diferença. Era uma coisa boa, uma iniciativa boa, porque o chefe de P&D tinha assessores em áreas diferentes, em subáreas diferentes, e esses assessores promoviam reuniões periódicas com o pessoal da sua área e estimulavam a apresentação de projetos e a discussão desses projetos. Acho que isso é uma coisa positiva." [GP-E33-T01] "Talvez essa ideia de estimular as pessoas a fazerem reuniões, mas fazer reuniões como parte da programação do projeto reuniões periódicas em que houvesse participação de todos os membros do projeto e do chefe de P&D, por exemplo, para acompanhar, olhar o que está sendo feito." [CP-E33-T02]

Gestores de Pesquisa e Estruturas Institucionais

O diálogo corporativo é essencial para a qualidade do trabalho e para uma compreensão ampla das ações da empresa. Ele promove a integração e a cooperação entre diferentes unidades e pesquisadores, permitindo a identificação de sinergias potenciais, ampliando o foco, evitando a duplicação de esforços e otimizando o uso dos recursos. A comunicação constante e estruturada facilita a coordenação de atividades e a colaboração interdisciplinar, criando um ambiente de pesquisa mais coeso e produtivo.

A influência dos líderes na dinâmica de trabalho é um tópico recorrente nos depoimentos dos entrevistados. **A colaboração depende fortemente da competência individual dos líderes, e a eficiência das equipes e a eficácia da comunicação são frequentemente atribuídas à sua habilidade e proatividade, em vez de um sistema institucionalizado e estruturado.** A atitude e o perfil dos líderes podem determinar o nível de estímulo e motivação das equipes.

Os depoimentos sugerem uma percepção de falta de atuação mais ativa dos gestores de diferentes níveis que atuam com pesquisa na Embrapa. Em um ambiente externo competitivo e com recursos cada vez mais limitados, a capacidade de integrar as melhores competências é decisiva. Nesse contexto, **a limitação na comunicação entre pesquisadores, gestores e lideranças emerge como barreira significativa, exacerbando a pressão no sistema de pesquisa.**

Entrevistados relataram que a falta de reuniões regulares e de discussões científicas estruturadas impede a formação de uma visão holística dos projetos. A comunicação limitada a videoconferências e a centralização das decisões na sede restringem a liberdade das unidades descentralizadas para inovar e colaborar de maneira eficaz.

A falta de estruturas institucionais robustas para apoiar a comunicação e a colaboração entre unidades e projetos pode ser percebida como uma barreira significativa na Embrapa. Os depoimentos apontam a necessidade de uma governança informacional eficaz e reuniões periódicas de discussão científica.

A centralização excessiva e a falta de autonomia das unidades descentralizadas parecem obstáculos para a integração e inovação.

Para que a integração de projetos de pesquisa ocorra de forma eficiente, parece necessário ampliar o diálogo corporativo e estabelecer estruturas institucionais de suporte. É essencial enfatizar a articulação entre pesquisadores e projetos, realizar reuniões regulares e técnicas, e fomentar uma cultura organizacional que valorize e recompense a colaboração. Sem esses suportes, os esforços de integração podem se tornar fragmentados e ineficazes.

Trechos

"Dependendo da chefia que esteja, você pode ter um estímulo ou não a isso. Eu por acaso tenho um chefe extremamente competitivo. Ele já acha que essa coisa de avaliação de equipes é uma coisa que não cola." [IP-E03-T02]

"Eu acho que há excesso de reuniões virtuais com chefes. Toda hora que você chega lá na secretária, eu precisando falar e está numa reunião. É reunião em cima de reunião. Eu acho que esgota os chefes e fica cômodo também, porque aí o chefe não se vê obrigado a andar pelo centro. Tem que andar, tem que olhar." [IP-E07-T01]

"Tem melhorado a tentativa de conseguir realmente uma comunicação maior, mas a Embrapa passou muito tempo dizendo que é importante você trabalhar com uma equipe, é importante você trabalhar com outras unidades, inclusive para otimizar, mas isso nunca funcionou direito. Eu diria, inclusive, que quando a gente consegue ter realmente uma boa equipe trabalhando em várias unidades, eu diria que é muito mais pela eficiência do líder." [IP-E09-T02]

"Em muitos projetos, alguns líderes conseguem fazer esse apanhado, sabe? Amarrar as coisas, mas são poucos. A maior parte dos projetos que eu vejo são coisas isoladas saindo." [IP-E13-T03]

"É algo que na Embrapa há muito tempo ficou raro, certo? Reuniões de chefes de unidade. (...) Eu acho que que hoje na Embrapa a gente está respondendo muito mais a plataformas... (...) Tudo bem, a gente está conversando, está interagindo, não é a mesma coisa? Mas estamos interagindo para uma videoconferência. Mas, deveria haver, então, uma maior interação com os P&Ds das instituições ou das unidades da Embrapa. Eu acho que tem que ter essa comunicação, porque a ideia de uma pesquisa surge na unidade descentralizada. Ela surge numa UD e surge no universo em rede de UDs." [IP-E14-T01] "É importante, portfólio é ótimo, organiza, evita sobreposição, bacana, mas está faltando um pouco mais de liberdade para as unidades descentralizadas. Eu acho que está tudo muito concentrado na sede. (...) Parece que a gente trabalha um pouco engessado. Não sei, eu tenho essa impressão." [IP-E14-T02] "Eu quero desenvolver um projeto, mas não está no portfólio. Será que eu posso buscar..., mas essa pesquisa o setor diz que é importante. (...) Eu falo assim, que, às vezes, a gente não consegue deslanchar, né? Parece que a gente está amarrado nessas estruturas." [IP-E14-T03]

"Hoje essas SIs [Soluções de Inovação] dentro de projetos estão de certa forma um pouco mais independentes, e aí você poderia ter até uma gestão de comunicação compartimentada dentro das SIs, mas claro, sempre com o líder do projeto tendo a responsabilidade de fazer essa gestão da comunicação." [IP-E23-T02]

"E a gente sempre sabe tudo que está acontecendo nas atividades de todos dentro da unidade. Quando passa para unidade separadas, da maneira como estamos conduzindo aqui, não tem nenhuma coisa formal, não tem nenhuma regra (...) ela é sempre por demanda. Quando acontece alguma coisa que surge a comunicação." [IP-E28-T01] "O responsável pelo Desafio de Inovação está ficando só no nome. Ele não está cumprindo aquilo que ele deveria cumprir, que também é fomentar a parte de divulgar, de pegar o que está saindo daquela grupo de atividades, fazer a integração entre os membros daquelas atividades." [IP-E28-T06]

"Sem resolver a governança informacional, não adianta falar de comunicação. A comunicação vai gerar ruído. (...) Eu vejo que as chefias das unidades, em grande parte, não promovem a dialética científica necessária a uma instituição de pesquisa. (...) Você não tem reuniões periódicas para discutir ciência na Embrapa. Então, do ponto de vista tático, as chefias não induzem esse processo." [DP-E30-T01] "A Embrapa precisa recuperar essa paixão científica, já nos chefes gerais das unidades, que não induzem. Não é que ele tem que fazer, que não tem tempo de fazer, mas o chefe de P&D, por exemplo, acho que eles tinham a necessidade, na minha humilde opinião. Eu faria, se fosse o

chefe de P&D, uma reunião semanal com a equipe inteira." [DP-E30-T04] "Como empresa de pesquisa, a Embrapa não pode abrir mão da sua agenda principal, da sua missão, que é científica. Quando ela abre mão dessa missão, a comunicação fica dissipada. Ela fica disseminada por assuntos que não são condutivos à missão dela. Então, ela começa a tratar de questões ideológicas, questões particulares, questões pessoais, questões personalíssimas, e a comunicação deixa de atingir o projeto de pesquisa." [DP-E30-T06]

"Como o líder fica sobrecarregado, acaba não tendo uma visão muito sistêmica. Ele não consegue captar isso do resto da equipe. Então o projeto fica meio que com a cara do líder, e com isso o projeto sai perdendo. Ele poderia ter uma visão muito mais diversificada de aspectos diferentes do projeto e isso, às vezes, não acontece." [IP-E33-T01] "o líder vai e cutuca as pessoas individualmente e fala você precisa fazer isso e tal, você tem prazo para fazer tal coisa, seu prazo termina de tal maneira assim. Mas o ideal seria realmente haver espaços de discussão aberta, por exemplo: reuniões, reuniões periódicas que deveriam ser de certa forma obrigatórias. Eu não gosto dessa coisa de obrigatório ou não obrigatório, mas acho que estimula a comunicação." [IP-E33-T03]

Colaboração e Isolamento

Entrevistados abordaram a importância da colaboração entre diferentes unidades, pesquisadores e disciplinas para a satisfação pessoal e o aprimoramento das pesquisas. A interdisciplinaridade é considerada fundamental pelos entrevistados, que destacam que muitos pesquisadores não foram treinados para isso. Embora alguns integrem essa abordagem em seu trabalho, isso não parece ser comum na rotina da empresa. Existem exemplos positivos de colaboração entre diferentes áreas em projetos, mas a comunicação e a motivação para explorar novos tópicos ainda enfrentam barreiras significativas.

Eles destacam que a **falta de processos institucionais para promover discussões abertas e frequentes ajuda a gerar atividades isoladas, comprometendo a cooperação entre pesquisadores e impactando negativamente a eficiência dos projetos**. A gestão centrada em tarefas específicas, em vez de uma visão holística, estimula ações individuais e reduz as oportunidades de colaboração.

Um metáfora citada compara a pesquisa a um conjunto de retalhos - costurados ou não ao final. Outra descreve a dinâmica dos projetos na Embrapa como um carro cujas partes - pneu, motor, carburador, etc. - são bem-feitas, mas não necessariamente se integram adequadamente. **Cada pesquisador se sente responsável apenas por sua peça. Essas metáforas ilustram que o trabalho dos pesquisadores tende a ser individual e distanciado, sem um senso de coletividade ou de projeto unificado**. Essa fragmentação, com pesquisadores atuando em atividades pontuais e aparentemente não conectadas, compromete a sinergia necessária para enfrentar desafios complexos e desenvolver soluções inovadoras. A referência é que cada parte bem executada significa o sucesso da atividade, mas isso não necessariamente significa que o conjunto foi bem-sucedido.

A ausência de estruturas formais para diálogos periódicos dificultaria a coordenação e integração das equipes. A cultura organizacional frequentemente não apoia a integração, resultando em pesquisadores que tendem a formar "bolhas" de colaboração baseadas em afinidades pessoais. A falta de uma estrutura que promova e facilite a colaboração cria um ambiente onde a cooperação é exigida teoricamente, mas não incentivada na prática. Isso gera barreiras para o trabalho em rede, essencial para enfrentar desafios complexos e desenvolver soluções inovadoras. A falta de comunicação interna pode resultar em duplicidade de esforços e perda de oportunidades de sinergia.

Entrevistados destacaram dificuldades na comunicação interna e envolvimento desigual nos projetos. **Existiria uma tendência de apenas uma parte da equipe interagir efetivamente, enquanto o restante permanece desconectado e pouco engajado**. A estrutura de liderança muitas vezes limita a participação ativa ao líder do projeto e alguns membros próximos, deixando a maioria à margem do processo. Essa falta de colaboração resulta em trabalho isolado e menos eficaz, comprometendo a eficiência e a qualidade dos projetos.

A comunicação entre as unidades e os pesquisadores muitas vezes ocorre de maneira informal e apenas quando surgem demandas específicas. A falta de uma estrutura formal leva à fragmentação dos esforços e à duplicação de trabalho. Os entrevistados também destacaram a ausência de ocasiões para discutir o andamento dos projetos e compartilhar informações, resultando na perda de oportunidades de colaboração e sinergia.

A falta de articulação dos gestores gera atividades isoladas e pouco colaborativas, comprometendo a cooperação entre os pesquisadores e afetando negativamente a qualidade e a rapidez dos resultados. **A Embrapa parece acompanhar o trabalho dos empregados formalmente por tarefa específica e não pelo conjunto do projeto. Esse distanciamento institucional do conjunto das atividades estimularia a ação individual e a pouca articulação entre os participantes do projeto. Os pesquisadores seriam estimulados a trabalhar isolados e entregar resultados de forma independente.**

A ausência de lideranças que conduzam discussões estratégicas junto aos pesquisadores e de um sistema de esforço cooperativo resulta em um trabalho compartimentado, onde cada pesquisador opera de forma independente, sem uma visão ampla das atividades. A liderança em nível hierarquicamente superior deveria "subir na árvore e olhar de cima", como mencionado por um entrevistado, para promover uma visão integrada e estratégica.

A eventual competição por reconhecimento e recursos, aliada à falta de uma rotina estruturada de coordenação eficaz, pode minar as tentativas de colaboração, que são amplamente desejáveis e necessárias. Essas colaborações muitas vezes são formadas com base em relacionamentos prévios ou afinidades, o que reduz a possibilidade de inclusão de novos membros que poderiam contribuir com visões diferenciadas e originais para os projetos. Isso cria "bolhas" de colaboração, onde as equipes trabalham de forma isolada e os resultados são entregues de maneira fragmentada. Mesmo dentro dessas "bolhas", a individualização do trabalho e das entregas é incentivada pelo sistema, impedindo uma verdadeira integração.

Pelos depoimentos, a comunicação entre as unidades e os pesquisadores ocorre de maneira informal e apenas quando surgem demandas específicas. A falta de uma estrutura formal leva à fragmentação dos esforços e à duplicação de trabalho, além de dificultar o compartilhamento de experiências e ideias. A tendência de trabalhar nos chamados "silos" resulta em projetos com impacto reduzido, pois cada um trabalha de forma independente e apenas entrega resultados no final, sem integração real durante o processo. Essa prática não só limita a qualidade dos resultados, mas também desestimula os pesquisadores, que tendem a atuar individualmente e não veem suas contribuições reconhecidas ou valorizadas.

A ênfase em lideranças científicas proativas e a criação de políticas e estruturas que promovam a comunicação e a integração contínua nos projetos e suas redes aparecem como alternativas viáveis para enfrentar esses desafios.

Trechos

"Todos os problemas que estão ocorrendo..., porque assim, tem projetos que são muito grandes. Então, mesmo você estando numa equipe pequena, não é todo mundo que internaliza qual é o problema da atividade que o colega está tendo." [IP-E01-T01] "A atividade de um não interferia na atividade do outro, então. Então, não houve realmente essa comunicação. O líder sabia, mas o colega de outra atividade não sabia." [IP-E01-T02] "...eu acho que são trabalhos lindos, mas que não são divulgados dentro da Embrapa. Eu falo muito isso: gente, isso aqui fica perdido. A gente não divulga. Poderia servir de exemplo. Outras unidades podiam estar vendo isso e fazendo." [IP-E01-T03] "A gente é muito chamado para participar de outros projetos, mas é sempre... o mesmo grupo, os pesquisadores vão fazendo as suas bolhas. Isso aí é de forma geral. E aí você vai sempre participando. Às vezes, você consegue furar a bolha e trazer alguém de fora. (...) E aí um fica ajudando e dando apoio ao outro. De vez em quando você traz um de fora, mas você sempre cuida para que esse de fora não seja dessa outra bolha que é teu rival, né? A verdade é essa bem." [IP-E01-T05]

"Ontem mandei um e-mail para a equipe dizendo: Olha, fiz o esboço do projeto, estou compartilhando o arquivo com vocês para dar sugestões. Mas enfim, aí ninguém responde. Eu vou

um por um. (...) Eu acho a nossa comunicação interna difícil (...) como fazer essa comunicação? Sair anunciando ou marcando território? "Gente, eu estou fazendo isso aqui!" É difícil, realmente, eu não sei como fazer. Nós somos poucos, entre aspas, né? E somos novos dentro da empresa." [IP-E02-T01]

"Então ficou um retalho aqui, ficou outro retalho que não se juntava e ninguém conseguiu alcançar o objetivo. Porque a gente pensa que projeto em rede e rede de projeto é a mesma coisa e não é. Então, assim são as coisas. Uma coisa você juntar um monte de gente que fala de um determinado assunto. Outra coisa é você concatenar as coisas para que haja sinergia. Isso é um problema. Quer dizer, um projeto que era de rede, eu não consegui exercitar isso. A gênese dele, ele foi criado para ser trabalhado em rede. Eu não consegui. Então, assim, tem alguma coisa acima de nós que eu não sei o que, que é invisível, um monstro, que faz com que essas coisas... Eu estou quase como um divã aqui com você, né? Peço desculpas até..." [IP-E03-T04] "Na maioria das vezes, uma unidade faz uma coisa, a outra faz outra coisa sobre um determinado assunto, mas um não depende do outro. Mas é salutar que a gente discuta para poder ver para onde um está indo e o outro está indo." [IP-E03-T05] "Se você for rastrear, o que eu tinha que fazer, eu fiz. O que o outro tinha que fazer, também fez. Tem que ter uma coisa assim que suba na árvore, olhe de cima para ver assim... Essa instância não existe..." [IP-E03-T06]

"É como se cada um estivesse trabalhando em uma peça do carro e não todo mundo trabalhando para entregar um carro funcionando. E aí fica uma peça no portfólio, uma peça que vai desenvolver cultivar, uma peça lá...." [IP-E04-T07]

"A gente tinha uma interação muito bacana, porque a gente tinha as reuniões pelo menos uma vez por ano, ou uma vez a cada dois anos, duas vezes por ano. A gente juntava e discutia projeto, metodologia, capacitação, se conhecia para poder trocar uma ideia e tal. Porque todo mundo trabalha na área transversal, certo? E chegou uma hora, a Embrapa descontinuou com isso." [IP-E05-T01]

"O modelo da Embrapa focado em caixinhas parece que apavora só de falar. Engraçado, ontem eu estava conversando com outras pessoas, e a gente tocou nesse assunto. Essas caixinhas não permitem a capilaridade. Então, está tudo muito encaixotado e essa comunicação entre as caixinhas tem sido muito... (...) O CNPq hoje teve o Edital. E vou propor um projeto e você vai propor um projeto. Eu não posso fazer parte da equipe do seu projeto e nem você da minha." [IP-E06-T07]

"Essa questão da interdisciplinaridade, para mim, é fundamental. (...) a gente tem que aprender a dialogar, a gente não foi treinado para isso, a gente não pensa nessa multidisciplinaridade." [IP-E08-T03] "Não é da minha área, mas essa interdisciplinaridade eu vi que era importante (...) um negócio superbacana, sabe? Mas isso sou eu. Eu penso assim por que eu aprendi, já entrou no meu jeito de ser. Mas isso não é comum nas pessoas no dia a dia, dentro da empresa." [IP-E08-T04]

"Eu diria que, na grande maioria, o líder prepara, chama isso e aquilo, outro, aí diz: "Olha, cada um, faça aí as suas atividades que acha que é interessante desse projeto...." E vira uma colcha de retalhos. E aí, muitas vezes, como você tem aquela colcha de retalhos, que você não tem o um direcionamento, digamos assim, nos resultados. O resultado não atende ao Desafio de Inovação previsto, ou seja, está tudo disperso." [GP-E09-T02]

"Oportunidade de melhoria. O reflexo da dissipação de energia é, às vezes, perda de oportunidades. A partir do momento que as equipes não estão sabendo que os colegas estão fazendo, você pode estar perdendo uma oportunidade, inclusive de convidar um ou outro para participar de um projeto que você anda fazendo. Não sei no espaço do cafezinho, que você encontra, que você conversa, mas nossa unidade, por exemplo, é muito dispersa, nós temos um prédio aqui, prédio ali, não tem esse espaço, esse que eu estou falando. Então, realmente é prejuízo para empresa, porque você limita os canais de convivência e de comunicação." [IP-E10-T06] "As equipes, às vezes, não estão sabendo o que está acontecendo, ou estão, mas não dão essa importância como uma diretriz (...). Não pode acontecer isso, definitivamente, eu acho que não pode acontecer. (...) o grupo sabia exatamente o que uma outra unidade estava desenvolvendo, e estava propondo uma coisa quase idêntica numa outra unidade. Quer dizer, aí passa, nesse caso específico, até por uma questão ética." [IP-E10-T08]

"Eu já coordenei projetos que na época era meus projetos em rede antes desse novo formato de projetos e é desastroso porque os colegas não atuam, os colegas não respondem o que está acontecendo. E, no final das contas, se é uma pessoa que está numa outra unidade, você não tem como chegar até o chefe e chamar a atenção dele." [IP-E11-T02] "Eu, por exemplo, fico num setor muito demandado por empresas, por uma série de coisas que a gente efetivamente não conseguiu

fechar e fiquei sozinho. Os demais não se envolveram. Então é isso que a gente enxerga. Sem dúvida nenhuma, a gente tem prejuízos." [IP-E11-T04]

"Muitas pessoas acabam se desestimulando. Por mais que a Embrapa tenha tentado construir uma história de união de equipes de diferentes unidades, o que eu vejo muito claro é que isso não foi internalizado. (...) Você constrói um projeto, você coloca várias soluções de inovação dentro do projeto e no fundo as soluções de inovações acabam acontecendo de maneira independente. Por exemplo: já participei de projetos fora da minha unidade, que eu mal conversava com o líder do projeto. Cada projeto, cada solução de inovação acaba sendo uma perna, como se fosse os macroprogramas anteriores. Você tinha diferentes projetos sendo executados de maneira independente. Então, acho que a gente está precisando criar, não sei como, não tenho como te dizer, não tenho a resposta para isso, mas a Embrapa precisa arrumar uma maneira de internalizar o fato de ser uma empresa e não diferentes centros, diferentes unidades que não são integradas. No fundo, somos uma empresa única." [IP-E12-T04]

Um entrevistado observou que "vi pouquíssimas vezes talvez uma ou duas vezes nos projetos que participo: reuniões periódicas assim vamos acompanhar todo mundo junto o que é que está acontecendo aqui. A gente já entregou desse projeto? O que que ainda falta? Quais são as dificuldades?" [IP-E13-T01] "Em muitos projetos alguns líderes conseguem fazer esse apanhado sabe? Amarrar as coisas, mas são poucos. A maior parte assim dos projetos que eu vejo são coisas isoladas saindo." [IP-E13-T03]

"Eu acho que a comunicação é importante em todas as instâncias. Onde não há comunicação, onde eu não sei o que o meu colega está fazendo, onde eu não sei o que de fato a empresa quer, ou onde a gente deve atuar. É ruim." [IP-E14-T01]

"É como se cada um estivesse trabalhando em uma peça do carro e não todo mundo trabalhando para se entregar um carro funcionando. E aí fica uma peça no portfólio, uma peça, sei lá, no de automação, uma peça que vai desenvolver cultivar, uma peça lá..." [IP-E04-T07] "Todo pesquisador deve ter esse perfil de ter uma comunicação transversal com a equipe do projeto, e não só com a equipe do projeto, mas com demais colegas para ver se de alguma forma também poderiam contribuir." [CP-E15-T02] "Hoje a gente já vê pessoas de diferentes áreas trabalhando no mesmo projeto. Isso é muito bom. Agora, poderia melhorar em relação a comunicação. Como é que estão sendo obtidos os dados? Isso sim, né? Essas reuniões técnicas que a gente está tentando estimular que a equipe faça, mas tem muita barreira ainda de reuniões, reuniões, sabe?" [IP-E15-T04]

"Mas é muito dependente do líder ou do chefe de pesquisa ou de alguém que puxe. Eu não vejo isso surgir do próprio pesquisador, ele falar: "Vamos marcar uma reunião? eu estou em dúvida. Eu quero conversar com a equipe do projeto." Nunca vi isso acontecer, nem comigo. Eu tenho que pôr aí a carapuça, né? Eu também nunca falei: olha, vamos reunir todo mundo que eu quero apresentar isso ou aquilo." [PI-E16-T03]

"Na Embrapa, a gente acaba não fazendo os projetos inovadores. Inovadores tipo naquele sentido de você não saber nada sobre aquilo e você caminhar para tentar encontrar uma solução nova. Então é sempre muita coisa incremental. Aquele sentido de, já tem algum conhecimento e você vai lá e obtém outros conhecimentos. Então, dentro dessa linha, o que a gente acaba fazendo, não acaba sendo junto, não sei se você me entende, acaba sendo cada um faz o seu." [IP-E17-T01] "Cada um, dentro daquilo que faz, acaba elaborando a sua própria atividade. Não existe uma discussão quando a gente vai afunilando para as atividades, certo? Então, essa comunicação não existe." [IP-E17-T02] "Colocando nesse contexto de projeto, as interações acabam sendo também menores. (...) É, pelo menos na experiência que eu já tive [depois do projeto articulado, cada um anda com sua atividade, com pouca interação na equipe]. Então, isso na construção de um projeto, falando da comunicação nesse sentido." [IP-E17-T03] "Aí eu penso na minha atividade, você pensa na sua atividade, cada um pensa na sua atividade, junta tudo e foi. Não que exista uma construção conjunta. Mas não sei... claro, se fizesse todo mundo junto, ia ficar mais rico? Ah, bom, com certeza fica mais rico, claro? Porque você tem um compartilhamento de experiências, cada um tem uma experiência, uma visão. Então, às vezes, alguma coisa que eu não vi, a outra pessoa pode dar uma ideia. Mas eu vejo que não é feito desse jeito. Muito que eu vejo é por uma questão de praticidade. Porque está todo mundo correndo e de repente foi mais fácil fazer assim. Tipo: eu vou lá, penso em alguma coisa, faço a atividade e mando, entendeu?" [IP-E17-T04]

"O que eu vejo, muitas vezes (...) são conflitos. Depois de um projeto elaborado, está todo mundo trabalhando, mas quando você pensa longo prazo, esses atritos podem atrapalhar projetos futuros brilhantes. Então, dentro daquilo que foi proposto, muito pouco interfere, porque tem que entregar, cada um tem suas coisas para fazer, mas alguns atritos podem comprometer quando você pensa a longo prazo. Talvez eu vá pensar numa coisa melhor para não ter, talvez, envolvimento com aquilo ali, porque aquilo ali não faz sentir bem e tal. Então, para pesquisa, depois, pode futuramente atrapalhar. Pessoas brilhantes poderiam estar trabalhando juntas fazendo uma coisa interessantes, mas cada um tem, talvez, o seu projeto, e isso desfavorece trabalhos brilhantes." [CP-E19-T03]

"Cada parte foi muito bem pensada durante a concepção do projeto, bem dizer. Você discutiu bastante, cada um sabe o que vai fazer. Em geral é assim, cada um sabe o que vai fazer. Aí, cada um se recolhe para o seu canto: "É isso que eu vou fazer." Aí, vira aqueles retalhinhos sendo feitos, que ao final, você vai ter que juntar e fazer a colchinha, que você propôs lá no começo. Mas eu só sinto essa comunicação acontecendo [apenas] na concepção do projeto mesmo." [IP-E20-T01] "Na execução, entra na fase de muita burocracia, entra na fase de muitos sistemas, entra naquela fase de dificuldade de recurso. Na maioria das vezes, entra na fase de achar brechas e outras formas de realizar aquilo que a gente prometeu, porque, em geral, o recurso demora demais no início do ano a aparecer, então, a gente, até junho, tem que ficar correndo. E, aí, é um pouco cada um por si. Essa é a segunda fase de quando a gente está no começo dessa execução." [CP-E20-T02] "A Embrapa quis chamar de portfólio o que a ciência brasileira chama de grupos de pesquisa. Eu acho que a gente tinha que chamar de grupos de pesquisa e se aliar a essa rede de cientistas que o Brasil tem. Parece que a Embrapa quer fazer diferente para fazer melhor, protagonizar, e isso já morreu. A gente não tem nada de melhor que os outros. A gente precisa se somar os outros. Todos são importantes nesse processo." [IP-E20-T02]

"Fazíamos reunião de resultados dos projetos, certo? Porque tem unidades que, às vezes, você não sabe nem o que o colega está coordenando. Que projeto ele está coordenando? Quais os projetos da unidade? Unidade bem pequena, a gente ainda conhece, mas tem unidades que não, não se sabe." [IP-E21-T01]

"Antigamente os PAs tinham inter-relação, tinham que estar dentro da estrutura do projeto, eles estariam relacionados entre si. Então, um PA teria que estar relacionado, ter relação e ter de certa forma uma ligação entre eles e uma até uma interdependência para que o projeto tivesse cara de projeto e não de ações isoladas. Hoje, no processo de inovação, nós temos SIs [Soluções de Inovação], os projetos. Eles são compostos de soluções que no final entregam resultados alinhados a um determinado objetivo do projeto. Só que essas SIs necessariamente são de certa forma independentes entre si. Elas trabalham para um objetivo comum, mas elas não têm uma relação de dependência entre elas." [IP-E23-T01]

"Eu acho que ela é fundamental. É imaginar um time de futebol que vai entrar em campo e que os atletas da equipe não se comunicam, não têm nenhum tipo de interação minimamente razoável." [IP-E24-T06]

"Falta naquela instituição o pesquisador estar motivado para entrar numa nova área do conhecimento. Como eu disse, ele está trabalhando no tema dele. Apareceu um novo aqui, ele não está motivado para poder embarcar nesse novo tópico." [IP-E26-T01] "Eu vejo isso ainda muito fraco na Embrapa. Alguns expoentes comunicam e conseguem fazer coisas maravilhosas. E, quando isso acontece, é maravilhoso. Mas, muitos vão só, simplesmente um dia sobem no ônibus, andando juntos, mas não são capazes de divulgar." [CP-E26-T04]

"Existe uma visão de trabalho independente: cada um trabalha e depois no final, entrega um resultado para poder aferir a meta e resolver." [IP-E27-T01] "Os meus projetos, hoje, são comunicação o tempo todo. Só que, mesmo assim, encontra-se essa resistência da equipe, porque a equipe já tem esse hábito de trabalhar isolada e depois entrega o resultado. Então, por isso, eu sinto falta de ter um profissional que nos ajudasse nisso." [CP-E27-T07]

"Aquela lógica de Embrapa: você manda um projeto, aprova, cada um recebe esse recurso. Seis meses depois, o cara faz um relatório de três palavras e ao final do projeto as pessoas...: 'Me mandam tudo que você fez aí!' Aí junta tudo e entrega um relatório." [CP-E27-T08]

"Na verdade, aqui nós, dos projetos, não usamos nada [comunidades virtuais oferecidas pela Embrapa] A gente recebe, coisa de lei ali, e muitas vezes, coisas interessantes. Eu acho legal pelo ponto de vista assim de: eu nem sabia disso. Eles vêm no meu e-mail aqui, P&D.Com. Aí vem uma

notícia lá, eu leio todas. Eu tenho colegas aqui que já me falaram que nem leem, quando veem P&D.com já deletam." [ST-E28-T04] "No início, quando vieram esses compromissos da unidade, antes eram metas, era um caso parecido: "Ah, eu não vou trabalhar no compromisso, que é lá da outra unidade." Aí eles resolveram criar aquela proposta de compartilhar o compromisso. Mas aquilo ali, na minha opinião, foi um remendo para ajudar um pouco, porque o compromisso formalmente continua sendo lá da outra unidade. Ah, mas é compartilhado! Então, quer dizer, não é a mesma coisa. (...) Ainda está tendo muito das unidades quererem ser as donas das coisas. Isso dificulta um pouco a formação de rede, porque daí muitos colegas deixam de ir, de atuar em coisas que eu gostaria e eu de atuar em coisas que eles gostariam, porque eu quero atender a minha unidade e ele quer atender a unidade dele. Ah, isso tem muito forte. E isso o sistema poderia melhorar um pouco." [IP-E28-T05]

"O cientista tem a paixão de comunicar o que ele faz, de comunicar a ciência, de interagir com equipes. A ciência é um trabalho de equipe. Muitos da Embrapa operam de maneira quase solo, operam de maneira pouco cooperativa, pouco colaborativa." [DP-E30-T03]

"A tendência são esses silos em que a gente trabalha. Porque a Embrapa é muito grande, e cada unidade é uma Embrapa. Cada uma tem um estilo, tem um jeito diferente de trabalhar. (...) [Aqui na unidade] a gente modificou os núcleos de pesquisa justamente para tentar ter essa interdisciplinaridade maior, mas continuamos pensando para ver como que vai funcionar." [IP-E31-T01] "Quando entrei no Embrapa, senti falta de conhecer. Eu falava assim: nossa gente, não sei o que acontece nos outros setores, nas outras áreas... A gente acompanhava o que estava acontecendo aqui por perto, mas se alguém perguntasse: Ah, quais são as atividades que estão acontecendo, os projetos nas outras áreas? Eu não tinha noção. Hoje em dia, como supervisora, eu já acompanho mais de perto. Mas, acho que, infelizmente, essas reuniões tomam um tempo da gente. É verdade que tomam. A gente já tem muita coisa para fazer, mas é uma coisa necessária, saber o que está acontecendo dentro da empresa e poder opinar, poder ajudar." [IP-E31-T02] "Dentro do portfólio, às vezes, chegam até ideias parecidas, que você fala: a pessoa não está comunicando com o outro. São muitas unidades. Às vezes, a pessoa tem uma ideia legal, mas nem sabe que está acontecendo uma coisa parecida, que poderia complementar de uma parceria com outra unidade. Essa comunicação aí a gente não vê." [IP-E31-T03] "Como buscar[saber o que os outros grupos estão pesquisando]? É isso que eu estou pensando. A gente tem o Quæsta, lá tem todos os projetos. Mas tem os projetos em andamento? Eu não sei se tem. Tem, né? Os em andamento tem também... É, aí eu não vou saber te responder. (...) "eu não sei se tem os projetos em andamento. Nunca procurei. É uma falha nossa também, certo? A gente tem as ferramentas, muitas vezes nem entra para saber. A gente vai muito por indicação. Uma pessoa fala: você já usou aquilo ali, é legal, eu usei, tem tal funcionalidade, não sei o quê... É muito por indicação." [IP-E31-T04]

"É ruim [trabalhar isolado], porque você sabe que o impacto acaba sendo pequeno. Melhorou na Embrapa, mas ainda é insuficiente. É o que acontece muito nas universidades. Cada um trabalha na sua caixinha, e a boa parte dos trabalhos da Embrapa é com sistemas de produção, e nessa parte de sistemas de produção é importante o conhecimento multidisciplinar. Esses diferentes componentes do sistema de produção têm que estar junto, as coisas são dinâmicas. Na universidade acontece muito isso: tem o professor de pragas da cultura do milho, tem o professor de doenças da cultura não sei o quê... da parte de solos tem o professor de física, tem o professor de química e tem o processo de microbiologia. Muitas vezes, eles estão lá no mesmo departamento, são brigados, nem se conversam." [IP-E32-T01]

"No final das contas, as pessoas, individualmente, acabam não se sentindo responsáveis pelo projeto. Elas só se sentem responsáveis por aquela fração, aquele pneu que ela tem que produzir, e elas não veem o carro como um todo." [DP-E33-T02]

Competição e Cultura de Trabalho

Entrevistados apontam que uma cultura de concorrência entre unidades e pesquisadores gera obstáculos significativos à colaboração e à comunicação produtiva. A percepção, em parte provavelmente desenvolvida ao longo de avaliações anteriores, parece presente e desestimula o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações, comprometendo a formação de redes de pesquisa robustas.

Parece haver uma tendência de individualismo e de competição por reconhecimento. Essa postura gera duplicidade de esforços e desperdício de recursos, com equipes às vezes trabalhando em projetos similares sem integração.

Além disso, a ausência de um incentivo institucional claro para a colaboração e a tendência de priorizar os próprios objetivos em detrimento dos coletivos contribuem para a fragmentação das equipes e para a dificuldade em alcançar resultados integrados e eficazes.

Assim, **a competitividade compromete a capacidade de realizar trabalhos cooperativos e integrados e, portanto, mais eficazes.** Por fim, a eventual falta de uma visão compartilhada e o desalinhamento dos objetivos dificultam a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente cooperativo, onde o sucesso de uma unidade ou equipe é visto como um benefício para toda a organização, e não como uma competição.

Trechos

"A verdade é que muitas vezes a gente não consegue fazer um trabalho tão bacana quanto a gente gostaria por conta dessa questão de ciúmes. (...) o público mais difícil mesmo são os colegas pesquisadores de outras instituições. É a questão da rivalidade, né? Você sempre quer que a sua instituição apareça mais do que o outro. O mundo é muito competitivo. Eu acho que isso atrapalha muito." [IP-E01-T04]

"Então eu vejo isso também: os egos. Não sei como é que a gente chama isso, mas tem, certo? Sugestões de como unir as equipes? Não sei. Vou contar com a sua ajuda para descobrir." [IP-E02-T02] "A empresa estimula os trabalhos em rede. Como fazer a comunicação? Como buscar? Conversando e indo participando de eventos científicos onde estão reunidas as pessoas que você conhece, conversa, faz o contato." [IP-E02-T05]

"Falta-nos pernas para tanta coisa, porque a gente vai, se deixar, a gente vai abraçando. (...) A questão, pensando agora no corpo Embrapa, existe ainda um viés de competição entre as unidades que foi implantado pelo próprio sistema anterior de avaliação. A nova diretoria está buscando estimular cooperação em equipes e até, digamos assim, reconhecer esse esforço de trabalhar em equipe. Eu espero que mude e mude, inclusive, internamente, porque é muito cultural." [IP-E03-T01] "Dependendo da chefia que esteja, você pode ter um estímulo ou não a isso. Eu, por acaso, tenho um chefe extremamente competitivo. Ele já acha que essa coisa de avaliação de equipes, que isso é uma coisa que não cola." [IP-E03-T02]

"A gente vê que tem projeto que uma unidade está fazendo e que a outra está fazendo muito similar. Poderia complementar e isso poderia unir esforços." [IP-E04-T05] "É uma questão cultural. Já melhorou. (...) Mas hoje, na Embrapa, há muita sobreposição." [IP-E04-T06]

"Eu acho que culturalmente hoje, na situação atual da Embrapa, não há uma cultura ampla entre pesquisadores, líderes e líderes de projeto com capacidade de liderar um projeto em rede." [IP-E04-T02] "Mas entre unidades há uma competição e não uma integração. Então, ainda existe na Embrapa a competição de resultados entre as unidades." [IP-E04-T04] "A gente vê que tem projeto que uma unidade está fazendo e que a outra está fazendo muito similar. Poderia complementar e isso poderia unir esforços." [IP-E04-T05] "É uma questão cultural. Já melhorou. (...) Mas hoje, na Embrapa, há muita sobreposição." [IP-E04-T06]

"Faz muito tempo que a Embrapa diz que a gente deva trabalhar em equipe, mas na hora do pega, na hora de se avaliar cada um, critérios de avaliação são muito individualizados, que é uma coisa que eu acho que a gente precisaria mudar muito. Existe dentro da própria equipe, uma espécie de concorrência. "O meu projeto é que tem que ser muito bem-feito... Outra programação do colega não me interessa muito. O que ele está fazendo?, interessa o meu." Então, esse aspecto eu acho que dificulta muito a comunicação. Eu tenho dito aqui na Embrapa, que a gente precisa conversar muito mais, a gente precisa discutir muito mais os nossos problemas, as metas, para a gente estabelecer o que é que a gente vai fazer com o projeto, ou seja, qual a proposta que a gente precisa fazer." [DP-E09-T02] "Competição: ou seja, o cara acha que, de imediato, se ele tiver que trabalhar, se ele correr atrás de alguém da mesma área dele, o cara vai competir com ele pelo projeto. Então, isso acontece, com toda certeza, de forma completamente errada, não tenha dúvidas, mas que isso acontece, não tenho dúvida que aconteça. Eu diria que a gente poderia começar a pensar em até mesmo na avaliação, tanto da unidade, como individualmente." [IP-E09-T04]

"Depois do projeto aprovado, descobri que houve uma iniciativa, uma coisa muito parecida dentro da Embrapa. Depois que fiquei sabendo disso, achei assim muito estranho (...), porque não faz sentido você ter gasto de energia, gasto o envolvimento de equipes, num esforço que já está sendo feito por outra equipe. É problema de comunicação." [IP-E10-T01]

"As equipes hoje são formadas mais por laços sociais, mais por afinidade pessoal. Ao longo do tempo que estou na Embrapa a gente vê isso. Você tem muitas rixas internas entre equipes da Embrapa construídas ao longo da construção da Embrapa. No começo, você tinha disputas internas por um site. Você brigava com colegas internamente, por conta da promoção. Aí depois essa briga passou a ser entre unidades. Então, cada hora foi ficando uma coisa mais difícil, vamos dizer assim. Por afinidade a gente tem alguns contatos, tem como você ter acesso a essas pessoas. Mas eu vejo que existe uma certa dificuldade entre essas pessoas de estarem se comunicando. Para mim, é fato." [IP-E12-T01] "Pesquisador brasileiro é muito egocêntrico. E não é só Embrapa, certo? Na universidade em geral, eu tenho que ser o primeiro, eu tenho que lançar, certo? A gente não consegue construir muito em função de equipes, como a gente vê em outros lugares. Todo mundo tem que ser o líder. Tanto que, por exemplo, hoje até a própria Embrapa tirou colaboradores de projetos, sem pensar que o colaborador é importante. Você não tem mais a figura do colaborador aparecendo no projeto. E ninguém faz uma atividade sem ter colaboradores." [IP-E12-T03] "...o que mais a gente tem são projetos duplicados na própria empresa, por diferentes equipes. Isso é fato: você tem pessoas que trabalham com a mesma coisa e essas pessoas não se juntam porque não têm afinidade. Elas disputam entre si. Não sei se nós fôssemos uma empresa privada, se isso estaria acontecendo, porque você teria pessoas lá em cima que fariam: 'Vem cá, meu filho, você está gastando dinheiro em dobro, para quê?'" [IP-E12-T05] "A gente tentou validar, fazer um workshop com o pessoal externo. Só que aí entraram outros setores da Embrapa que ficaram, vamos dizer assim, enciumados, de a gente ter tomado essa frente." [IP-E12-T06] "Eu já ouvi uma vez de um professor que a Embrapa era aquela que dava o dinheiro para eles trabalharem. O que eu tenho muito claro para mim hoje é que existe um pouco de ciúmeira Universidade-Embrapa." [IP-E12-T07]

"Antigamente tinha essa competição entre unidades, de avaliação institucional. Cada um fazia a sua agenda e uma unidade não colaborava com a outra. Hoje a gente tem visto uma mudança nesse sentido." [IP-E15-T03]

"É muito interessante que: 'Vamos penalizar, que você não fez certo'. Eu acho que eu acho que a ideia deveria ser muito nesse sentido: vamos fazer, vamos chegar lá, como é que a gente vai chegar lá? Então, às vezes, as coisas ficam meio na disputa que cada um quer chegar em determinado local e não existe muito essa cooperação (...) fica meio numa questão assim de quem erra menos. Mas não deveria ser assim, porque às vezes você tem boas ideias, e essas ideias deveriam ser mais bem exploradas. Elas deveriam ir para a frente e não foi bem avaliado. (...) De fato, assim, às vezes, a gente poderia caminhar de outro jeito, não sei se isso é uma coisa meio utópica." [GP-E17-T08]

"Eu acho que a gente deveria preparar melhor as nossas lideranças, e, vamos dizer assim, de alguma forma, dar sinais muito claros de que isso é importante para se fazer uma boa entrega. Essa questão da escuta, essa questão da sensibilidade com cada um deles, do pertencimento, do cuidado, do resultado, que é um resultado que tem que ser todo, não pode ser resultado de cada parte. Se a minha unidade entrega o resultado e a outra não entrega, se dane ele, porque a unidade dele vai ficar mal, mas a minha está bem aqui, eu entreguei. É essa coisa, que é a competição entre unidades." [LP-E20-T02] "Tem pessoas que têm essa capacidade de, vamos dizer assim, juntar gente. Tem gente que é desagregador de equipe, tem gente que opta por isso, faz questão do doutor na porta, faz questão de um punhado de coisa e desagrega." [IP-E20-T05]

"Às vezes, a gente vê isso: pesquisadores fazendo quase o mesmo trabalho." [ST-E21-T03]

"O grupo precisa ter um objetivo em comum. Porque você acaba tendo objetivos diferentes e um acaba atrapalhando o outro. Isso é um conflito dentro da unidade. Então, não é necessariamente estar junto. Acho que é necessário que todos comunguem com um mesmo objetivo, mesmo sonho." [IP-E22-T02]

Em resumo, a comunicação entre equipes, lideranças e gestores na Embrapa, bem como entre diferentes unidades e equipes de pesquisa, é frequentemente limitada, resultando em diluição, perda de eficiência e duplicação de esforços. Reuniões em excesso e apenas para cumprimento de

formalidades desgastam e desmotivam. A pesquisa tende a ser compartimentada, com pesquisadores e unidades operando de forma independente e com pouca integração. Mesmo dentro dos projetos e das unidades parece haver uma tendência de trabalho fracionado, onde os pesquisadores não se percebem como parte de um conjunto.

As entrevistas indicam percepção de importância da integração e troca regular de informações entre pesquisadores e unidades para a eficácia dos projetos. A colaboração interdisciplinar e a cooperação entre equipes promovem soluções mais robustas e inovadoras, evitando sobreposições e otimizando recursos. No entanto, barreiras organizacionais, percepção de competição interna, além da dependência de relações pessoais, limitam a efetividade dessa integração. A falta de comunicação estruturada e de uma cultura organizacional que valorize a conectividade social resulta em práticas fragmentadas e ineficientes, reduzindo a capacidade de criação de redes de pesquisa sólidas e a sinergia necessária para inovações significativas.

Parece essencial promover uma cultura de diálogo frequente entre todos os envolvidos. Implementar modelos de pesquisa que fomentem a colaboração entre pesquisadores, áreas, unidades e disciplinas, promovendo a troca de conhecimentos e a atuação conjunta, é determinante. Iniciativas recomendadas incluem a implementação de processos institucionais para comunicação regular, ambientes e oportunidades de discussão, e canais de comunicação. É importante garantir que todos os participantes do projeto tenham uma visão global e integrada dos objetivos e resultados, sentindo-se parte efetiva do grupo. Um exemplo seriam encontros regulares de equipes técnicas e de projetos que atuam nos mesmos sistemas de produção, talvez envolvendo produtores.

As lideranças e gestores de todos os níveis devem assumir a responsabilidade por garantir essa integração, criando oportunidades para discutir os avanços e desafios de forma coletiva. A estratégia de comunicação deve focar menos em reuniões formais e mais em interações contínuas e significativas. Diálogos abertos, feedback constante, transparência e acesso à informação são fundamentais para o sucesso dos projetos. Encontros técnicos periódicos são recomendados para discutir resultados parciais e manter a equipe informada, embora a resistência a torná-las obrigatórias devido à sobrecarga de obrigações seja um desafio.

A redução do contato presencial, agravada por restrições orçamentárias, impacta negativamente a comunicação e a colaboração, limitando o debate científico e a articulação. Embora os sistemas digitais facilitem a gestão e reduzam custos, podem enfraquecer as interações pessoais e a criatividade coletiva. A comunicação presencial segue essencial para o espírito de equipe e o desenvolvimento das pesquisas. Melhorar a comunicação e a colaboração requer promover e valorizar encontros presenciais, reduzir e planejar bem as reuniões para garantir produtividade, e criar estratégias que fomentem a interação entre os membros da equipe.

7. GESTÃO DA PESQUISA – [GP]

Questão recorrente durante as entrevistas foi a falta de acompanhamento contínuo dos projetos por parte das instâncias superiores. O modelo atual parece resultar em um déficit de suporte e monitoramento por parte da Empresa e seus gestores, com o acompanhamento tendendo a ser formal, focado na cobrança de resultados pontuais e individuais, geralmente na fase final do projeto, conforme estabelecido pelo sistema técnico de gestão de pesquisa. **Após o início do projeto, parece haver uma tendência de distanciamento entre a equipe e as instâncias superiores, incluindo o líder, com o processo ficando formalizado basicamente no sistema técnico de gestão da pesquisa. Cada integrante acaba atuando de forma isolada, focando apenas nas entregas sob sua responsabilidade.**

A interlocução entre os integrantes dos projetos e os gestores locais é frequentemente vista pelos entrevistados como insuficiente. A implementação de sistemas técnicos de gestão, como o Ideare, embora útil para os gestores, pode estar resultando em uma **formalização excessiva dos processos e na diminuição dos contatos pessoais, fundamentais para um diálogo mais produtivo.** Interações mais frequentes poderiam ajudar a orientar melhor os encaminhamentos, facilitar a resolução de problemas e promover a troca de ideias para avanços significativos. Os entrevistados enfatizam a necessidade de manter uma cultura local de diálogo frequente, em vez de depender exclusivamente do acompanhamento via sistemas técnicos. Isso permitiria um acompanhamento mais ativo e engajado, promovendo uma gestão de projetos mais eficaz e colaborativa.

Relatos destacam diversidade de procedimentos adotados em diferentes unidades, e até mesmo dentro da mesma unidade em diferentes momentos, a partir da troca de gestão, por exemplo. Há uma grande variedade de situações, mas **chama a atenção uma percepção de que os gestores poderiam se envolver mais nos projetos, ampliando o acompanhamento, suporte e orientação.** Há relatos de centralização no líder e a sobrecarga burocrática por chefes, particularmente de P&D, dificultando a gestão eficiente dos projetos, desviando o foco das atividades de pesquisa e desenvolvimento. A falta da interação necessária entre os membros da equipe e as chefias dificulta a comunicação mais produtiva para as operações da pesquisa e a coordenação dos projetos. O desafio é principalmente, mas não apenas da chefia.

É relatado que pesquisadores também mantêm uma certa retração quanto a discutir o projeto com os dirigentes, restringindo-se a buscar soluções para problemas pontuais. Conversas frequentes são vistas como essenciais para garantir que todos estejam alinhados e informados sobre o andamento dos projetos. Neste caso, os diferentes níveis de gestão técnica locais poderiam ampliar o acompanhamento das pesquisas, evitando uma visão fragmentada dos projetos, onde cada membro da equipe trabalha de forma isolada. Alguns depoimentos sugerem que chefes de unidades não tem conhecimento sobre projetos em andamento ou sobre o potencial que possuem de impacto e, em algumas circunstâncias, não dão feedback adequado sobre demandas, como se a gestão não fosse parte integrante do projeto. Parece haver uma necessidade de discutir mais no âmbito da unidade as dificuldades e as formas de superá-las, oportunidades, potencial dos projetos e alternativas. **A falta de feedback contínuo dos gestores pode estar limitando o potencial de melhorias nos projetos.**

Parece relevante construir uma cultura que valorize a comunicação direta e frequente, o feedback corporativo, o que pode ser alcançado por meio de diálogos mais frequentes para discutir o andamento dos projetos e resolver problemas. Reduzir a carga burocrática sobre os chefes de P&D e descentralizar algumas das responsabilidades administrativas permitiria que esses gestores se concentrassem mais nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. A partir das entrevistas, é possível avaliar que as chefias devem ser incentivadas a se envolver mais ativamente nos projetos, oferecendo suporte técnico e estratégico, promovendo uma maior integração entre as diferentes áreas e equipes para facilitar a troca de conhecimentos e a colaboração.

Relatos indicam uma grande variedade de situações, mas evidenciam a necessidade de maior envolvimento corporativo nos projetos, com a ampliação do acompanhamento, suporte e orientação. A centralização de decisões no líder e a sobrecarga burocrática, especialmente sobre os chefes de P&D, dificultam a gestão eficiente dos projetos. A falta de reuniões regulares e de interação pessoal entre os membros da equipe e as chefias parece comprometer a comunicação produtiva e a coordenação dos projetos. Esse desafio não se restringe apenas à chefia; depoimentos sugerem que os próprios pesquisadores tendem a se retrair, limitando-se a buscar soluções para problemas específicos, em vez de abordar questões mais amplas.

É fundamental promover uma cultura que valorize a comunicação direta e frequente, além de fortalecer o feedback corporativo. Isso pode ser alcançado por meio de diálogos regulares focados no acompanhamento dos projetos e na resolução de problemas emergentes. Reduzir a carga burocrática sobre os chefes de P&D e descentralizar algumas responsabilidades administrativas permitiria que esses gestores concentrassem seus esforços nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Além disso, incentivar as chefias a se envolverem mais ativamente nos projetos, oferecendo suporte técnico e estratégico, pode promover uma maior integração entre diferentes áreas e equipes, facilitando a troca de conhecimentos e a colaboração.

Trechos

"Cada chefia que passa é uma orientação diferente." [CP-E02-T04]

"Às vezes tem que o cara disse que pegou a atividade, pegou um monte de projeto... Apareceu um outro mais importante, ele pegou e largou de lado." [GP-E05-T01] "Eu acho que colocar uma cultura de conversa. Eu acho que, depois do sistema, a gente está numa cultura de sistema. Mas, desculpe, é isso. Entendeu? A gente tem uma cultura de sistema: não preciso conversar com as equipes porque, se eu precisar de um relatório, eu puxo no Ideare." [GP-E05-T02] "Eu acho que a questão maior é a gente precisa conversar mais sobre os resultados, sobre os projetos. O pessoal precisa colocar as dificuldades que está tendo." [GP-E05-T03]

"Então, num primeiro momento, isso tem que ser obrigatório [reuniões, encontros pessoais] Isso tem que ser uma iniciativa de chefia de gestão para criar o hábito. A gente criou o hábito de trabalhar em rede pela necessidade dos macroprogramas. A gente tem que retomar esse hábito por uma indução da chefia, entendeu?" [GP-E06-T02] "[supervisionar o processo de comunicação dos projetos] vai depender muito da chefia estar gerindo a unidade e não gerindo um tema que seja de interesse dele. (...) as chefias têm que ser chefias de unidade. Elas não podem ser chefias interessadas nos seus umbigos, nas suas linhas de pesquisa ou nos seus... Tem momentos que têm sido muito difíceis." [GP-E06-T04]

"Eu acho que a Embrapa é uma estrutura muito centralizada (...) Eu falo para o meu chefe: eu não vou falar com o presidente, eu falo com meu chefe (...). Se eu falo para o chefe de pesquisa, ele não deu bola, eu vou para o chefe geral. Agora, se o chefe geral muitas vezes não dá bola para aquilo lá... Porque ainda tem isso também, certo? (...) Então, o chefe tem que perceber a importância de todos os temas." [GP-E08-T01]

"Eu diria que, na grande maioria, o líder prepara, chama isso e aquilo, outro, aí diz: "Olha, cada um, faça aí as suas atividades que acha que é interessante desse projeto...." E vira uma colcha de retalhos. E aí, muitas vezes, como você tem aquela colcha de retalhos, que você não tem o um direcionamento, digamos assim, nos resultados. O resultado não atende ao Desafio de Inovação previsto, ou seja, está tudo disperso." [GP-E09-T02] "A chefia de P&D deveria ser a primeira a chegar e questionar. Então, se o chefe de P&D questiona, então fica mais fácil. Tem aquela coisa: eu não vou comprar briga com fulano, nem beltrano, aí vai deixando... (...) quase sempre a liderança, na grande maioria, são os pesquisadores que já têm mais tempo de casa. É aquela coisa, a pessoa já tem mais experiência, muitas vezes não entra no mérito da questão para não comprar briga com fulano. Você leva o negócio muito a nível pessoal." [GP-E09-T03]

"Acho que um acompanhamento de projetos, não na forma de entrar no sistema e fazer uma simples declaração (...) acompanhamento técnico, não só para criticar, mas para ajudar a resolver os problemas, seria de bom tamanho dentro da Embrapa." [GP-E10-T01] "Às vezes até a própria chefia não está sabendo que eu estou envolvido nesse assunto. Então, você vê que tem níveis e níveis de problemas de comunicação. Então, é muita coisa ao mesmo tempo." [GP-E10-T02] "Tem visibilidade

diversas de formas. As chefias são acionadas para participação no tema, indicar alguém, alguém que é líder do projeto naquele tema. Sim, aí você tem uma grande visibilidade e as chefias realmente estão muito a par disso. Mas acontece, com certeza, que a chefia não está sabendo o que está acontecendo em projetos, o que está rolando dentro da unidade, o envolvimento, implicações. Isso realmente acontece." [GP-E10-T08] "Deveria ser uma reunião até curta, dependendo do tamanho do projeto, mas que o estabelecimento desses marcos seria importante, inclusive, para deixar marcado, que não seja simplesmente um relato. Para o líder do projeto, eu vou dizer: "Opa, como é que estão as atividades?... As atividades estão assim... Mas poderíamos ter pensado em fazer alguma coisa diferente..." Eu acho que faz diferença. Isso não acontece quando nós temos projetos de tiro curto, onde você tem que fazer entregas no espaço de tempo muito curto. Você fica pressionado para não perder o bonde." [GP-E10-T09]

"Mas quando você depende muitas vezes até mesmo de chegar com a chefia, de ter um retorno da chefia, isso não tem. Isso não acontece. Não é só na nossa comunidade." [GP-E11-T05] "Nossos chefes de P&D estão sobrecarregados de burocracias inúteis, como por exemplo, avaliar o ponto. Tem unidades que tem 80 pesquisadores. Não faz sentido o pesquisador ficar homologando o ponto, mudando o minuto para lá, mudando um minuto para cá. Isso é coisa que tem que ser feito por SGT e pronto, acabou. Tem que tirar a carga burocrática de cima do chefe de pesquisa, porque o chefe de pesquisa, por esse nome, tem que pensar pesquisa, tem que conseguir chegar, dialogar com os pesquisadores e ele não consegue. Esse é um ponto falho das unidades. Obviamente, ele não consegue fazer sozinho. Vamos tentar criar um apoio para ele acompanhar projetos. Aí vem um outro problema, que são CTIs. CTIs hoje são burocráticos. Se criou uma estrutura burocrática na forma que são os portfólios, que tem gente que não é efetivamente da pesquisa lá dentro, que são muitas vezes analistas que não estão entendendo como funciona a unidade. Outros pesquisadores que estão lá só porque tem um certo prestígio lá dentro. E aí a gente está com um comitê que está lá para endossar muitas vezes o que o chefe precisa, mas que tem uma contribuição muito pequena. (...) Eu não sei o que acontece lá dentro. Não existe um feedback, entendeu?" [GP-E11-T09] "Eu desconheço qualquer tipo de atividade de uma reunião, por exemplo, que se chame a equipe como um todo da parte financeira, administrativa, para participar do projeto, de participar de uma reunião do projeto de pesquisa. A gente não tem isso. E aí, se não tem, quem está do lado de lá e é da parte mais de gestão, não se sente pertencente ao projeto." [GP-E11-T11]

"No CTI da minha unidade, funciona de uma maneira - e no da sua, o CTI funciona de outra. Ainda tem isso, sabe?" [GP-E13-T01]

"As equipes não procuram muito o chefe para isso, só para resolver pepino, não para comunicar ações do projeto. E a gente acaba sendo refém ali da ferramenta, e acha que ali a gente consegue fazer a gestão, às vezes sem nenhuma comunicação. 'Estou vendo ali, relógio está em dia, está tudo bem. Vamos para outro relógio em dia. Está tudo bem aqui? Não. Relógio não está em dia'. Vamos procurar saber, vamos comunicar. Então, acho que a gente fica muito refém disso e acaba não fazendo essa troca como deveria ser." [GP-E16-T01] "Ninguém cobra também o recurso que chegou e como foi usado, sabe? Também não tem uma cobrança, inclusive nesse sentido, tipo: "Você não alcançou o resultado e foi gasto no seu projeto tanto." Então, no final, ele pode falar: "Olha, apesar de ter vindo o dinheiro X, ele chegou com atraso. Eu estava relatando isso. Eu não consegui executar as compras como queria. Eu não tive o pessoal e por isso eu não atingi o resultado esperado e pronto." E virou também uma muleta." [GP-E16-T02]

"Então, eu tive que apresentar, a cada seis meses, como é que estava o meu projeto para minha chefia de P&D, junto com todos os meus colegas, num seminário interno. E isso funciona bem. (...) Existe esse momento, mas é um momento uma vez por ano ou uma vez a cada seis meses. Suficiente? Talvez não." [GP-E20-T04]

"Entendo que a chefia de P&D poderia estimular uma profissionalização desse processo de comunicação dos projetos, estimular, vamos chamar assim: boas práticas de comunicação. Até mesmo na estruturação do projeto em si, na parte de gestão você tem a questão de comunicação. Mas, às vezes, quando a gente tem alguma questão de ação, de comunicação em atividade, de gestão de projeto, ela está mais vinculada a NCO do que propriamente a uma comunicação mais eficiente, sabe?" [GP-E23-T01]

"Essa informação não é uma informação que deva ser repassada em comunicado. Precisa uma coisa: a chefia da unidade parar e olhar o que é importante: então, vamos parar e vamos discutir isso aqui com as equipes. Uma reunião, realmente. Uma informação que seja repassada de forma que as pessoas

reconheçam a necessidade, a importância da questão. Eu acho, inclusive, que comunicação é uma das principais virtudes de um líder de projeto." [GP-E23-T04] "Quando você tem uma relação à interação maior do chefe, do líder do projeto, a interação com os mais frequente com os membros da equipe e com o as chefias etc. e tal, a gente tende a ter um andamento mais reconhecido do projeto em si. É um comprometimento maior, de acompanhar e até de se enxergar melhor dentro dos projetos. Quando os projetos têm pouco feedback, as pessoas ficam cada um no seu quadrado, indo lá, fazendo o que está previsto dentro da atividade." [GP-E23-T05]

"Quando o chefe é mais aberto, é mais político - vamos chamar, assim, a palavra político entre aspas - político de bom relacionamento lá fora... A unidade se destaca facilmente e o pesquisador fica num ambiente interno de satisfação, porque se sente visitado, se sente cobrado, ele se sente..." [GP-E26-T01] "Tem de tudo um pouco. Tem chefes gerais que abordam mais profundamente, dominam, passeiam dentro da unidade, convivem com o time. Tem outros que não, que se resguardam ao gabinete. (...) Quando ocorre essa interação, quando o chefe geral (do P&D tem que estar, né? Não tem jeito. Ele tem que estar sempre se comunicando) aparece e começa a conviver, a entender todos os processos, não é só da área dele - às vezes ele é um especialista numa área, vira chefe, só cuida daquela área - a gente vê que a unidade se destaca, começa a aparecer." [GP-E26-T02] "Eu disse para o [chefe que assumiu]: Eu gostaria muito que você fizesse a circulação que o outro [chefe] teve, mas que contasse para nós o que acontece lá fora, porque a gente não fica sabendo. E tu sabe que ele fez um trabalho maravilhoso de rodar aí fora, sair? E nós começamos a ter visão... (...) ah, é uma coisa, assim, impressionante." [PI-E26-T02]

"A Embrapa precisa recuperar essa paixão científica. Já nos chefes gerais das unidades, que não induzem. Não é que ele tem que fazer, que não tem tempo de fazer, mas o chefe de P&D, por exemplo, eu acho que eles tinham a necessidade, na minha humilde opinião, eu faria se fosse o chefe de P&D, uma reunião semanal com a equipe inteira." [GP-E30-T07]

"É falha na Embrapa, acho que por falta de competências mesmo [de acompanhamento do que está ocorrendo nos projetos] O que acontece muito é que o pesquisador entrega o resultado, faz a publicação e acabou por aí. Na teoria, o próximo setor responsável, que normalmente, está dentro ali da TT, faz a qualificação desse ativo, faz um plano de marketing, a perspectiva desse resultado avançar em TRL, possíveis parceiros. Mas isso não é feito de forma profissional na Embrapa, porque a gente nem tem as competências para isso. Está engatinhando... Uma unidade ou outra consegue fazer de forma mais eficiente - é muito por causa disso. Falta de capacitação, de visão interna da Embrapa em trabalhar esse resultado que é promissor. E isso com certeza: a gente perde muita oportunidade, porque tem muita coisa boa também que é gerada na Embrapa, e às vezes não é bem utilizada. Pode ter certeza: tem muito resultado interessante. A Embrapa poderia fechar as portas por dois anos sem fazer nenhum experimento e ficar só garimpando o que já foi feito que iria tirar ótimas informações." [GP-E32-T01] "É falta de gestão mesmo, de estratégia. O chefe, às vezes, está atribuído com outras coisas e nem sabe que internamente tem um ótimo resultado. Às vezes, faltam reuniões internas de pesquisa, e isso, na minha unidade, está retomando agora: fazer as reuniões pelo menos a cada três meses. O grupo apresenta os principais resultados, e, às vezes, o cara tem um resultado relevante, mas o chefe de pesquisa não é nem muito da área daquele determinado colega. Então, se aquilo não for apresentado, mostrar o impacto daquilo, ele não vai nem conseguir tomar ações gerenciais para potencializar esse resultado." [GP-E32-T02]

"Na unidade, existia a figura dos assessores da chefia de P&D. Eu não sei se era porque era uma unidade bem diversificada, grande. Acho que fazia a diferença. Era uma coisa boa, uma iniciativa boa, porque o chefe de P&D tinha assessores em áreas diferentes, em subáreas diferentes, e esses assessores promoviam reuniões periódicas com o pessoal da sua área e estimulavam a apresentação de projetos e a discussão desses projetos. Acho que isso é uma coisa positiva." [GP-E33-T01]

Interlocução Projetos/Gestão Corporativa

A análise dos depoimentos sugere pendências significativas relacionadas à comunicação entre a sede e os pesquisadores da Embrapa. **A centralização das decisões em Brasília parece vista como excessiva, e a falta de consulta aos pesquisadores em situações que os envolvem diretamente gera insatisfação e sentimento de desvalorização.** Essa prática afeta o moral dos pesquisadores, que se sentem desconsiderados em decisões que impactam seu trabalho.

A gestão na Embrapa parece ser excessivamente personificada no líder do projeto, sendo vista como responsabilidade individual dele e, no máximo, dos participantes do projeto. Em vez de serem considerados projetos institucionais, ficam à mercê da discricionariedade do grupo envolvido, sobrecarregando os líderes e dificultando a apropriação dos resultados pela equipe ou pela instituição como um todo. Dessa forma, o projeto, de certa forma, deixa de ser uma responsabilidade e um compromisso de todos os empregados e passa a ser exclusivamente do líder e, no máximo, da equipe.

Embora a personificação dos projetos ao redor do líder traga vantagens, como a clareza sobre quem toma decisões e maior agilidade, essa prática pode criar um distanciamento entre a equipe, os dirigentes e gestores em relação à evolução do projeto. Além disso, dificulta a apropriação coletiva dos resultados. **Uma gestão de projetos mais institucionalizada e colaborativa tem o potencial de maximizar a participação, a colaboração e os resultados. A institucionalização da gestão de projetos envolve a criação de estruturas e processos que garantam o comprometimento de toda a organização e a responsabilidade coletiva de todos os empregados.** Isso não só distribui a carga de trabalho de maneira mais equitativa, mas também promove um ambiente de maior cooperação.

Uma gestão mais institucionalizada evitaria que informações valiosas ficassem retidas com apenas alguns pesquisadores, permitindo que esses dados fossem utilizados de forma mais ampla e estratégica pela organização e o conjunto de pesquisadores. Além disso, a responsabilidade compartilhada incentivaria uma cultura de cooperação e aprendizagem contínua, onde os sucessos e desafios dos projetos são discutidos e resolvidos coletivamente. Isso aumentaria a capacidade da Embrapa de responder de maneira eficaz às necessidades emergentes.

A falta de consulta antes da implementação de novos modelos de trabalho tem capacidade de gerar incompreensão e reduzir o engajamento e a eficácia das soluções adotadas. A comunicação unidirecional, onde as informações são repassadas pela equipe de pesquisa sem receber feedback, é vista como um obstáculo ao diálogo corporativo. Esse problema é exacerbado pela dependência excessiva de sistemas técnicos para comunicação, que limitam a interação pessoal e restringem o diálogo necessário para um ambiente corporativo colaborativo.

Os depoimentos apontam para a necessidade de promover um ambiente mais colaborativo e participativo, particularmente o envolvimento dos pesquisadores nas decisões corporativas que afetam seu trabalho. A descentralização das decisões, a implementação de um sistema de diálogo e feedback contínuo, e a valorização adequada das contribuições individuais são passos essenciais para melhorar a gestão dos projetos e a satisfação dos pesquisadores. Uma abordagem mais inclusiva e dialogada pode transformar a dinâmica interna, promovendo maior engajamento e eficiência na realização dos objetivos institucionais.

Trechos

"O que eu considero bastante crítico é que o projeto não se torna, na maioria das vezes, algo institucional. Ele fica muito relacionado até às próprias perguntas que você fez, ele fica com o pesquisador. Então meio que o pesquisador acaba virando o dono ou chefe daquele projeto, quando não deveria ser assim (...) é cômodo, inclusive para a instituição, que fique sob a responsabilidade de alguém. (...) a grande maioria dos projetos são muito personificados e essa personificação sem dúvida nenhuma acaba sobrecarregando a figura do líder (...) Foi aprovado um projeto? É um projeto da instituição. Então o RH tem sua parte. O SGP tem sua parte. O financeiro tem que atuar na sua parte efetivamente, de uma forma autônoma, independente do líder ter que ficar batendo naquilo." [GP-E11-T01] "A centralização por parte da sede e a tomada de decisões por parte da sede nem sempre é a mais acertada. Não sei exatamente o porquê que é que a coisa é feita dessa forma, mas não existe comunicação. Existe aquela coisa de cima para baixo e vocês façam isso. Eu sempre senti isso e isso não melhorou ao longo dos anos em que eu estou na Embrapa." [GP-E11-T02] "A gente não está desenvolvendo ativo, que não necessariamente vá resolver algum tipo de problema, porque nós não identificamos nenhum problema. A maior parte dessa culpa tem que ir para cima do pesquisador, no meu modo de ver. O pesquisador tem que conhecer o campo. O pesquisador tem que conhecer o que ele está fazendo, tem que sofrer críticas. Ele tem que ser crítico, autocrítico naquilo, naquele artigo que ele está desenvolvendo. Muito embora seja difícil, porque às vezes você tem um financiamento para fazer o B, muito embora você gostaria de fazer o A, mas só pode fazer o

B. Vai fazer um B que não serve para muita coisa. Então, acho que isso é uma coisa que acontece. Depois, o próprio processo de qualificação em si está tosco. Eu não conheço a iniciativa privada a fundo para ver como que eles fazem isso ou outras instituições como fazem isso. Mas já se tentou várias vezes, várias pessoas com boa vontade tentando organizar como fazer um processo de qualificação. O fato é que quando chega no final você tem alguma coisa qualificada para aquilo? Sim, E aí? E nos serve para quê? A diretoria pega aquele ativo, consegue enxergar a partir de um processo de qualificação e falar: "olha, eu vou fazer isso com esse ativo, vou vender", não consegue. O que a diretoria faz? Vai atrás do pesquisador porque o pesquisador tem mais informações que conseguem dar uma encorpada naquele ativo. Tem que pensar um processo de qualificação, de fato, melhor, para que a gente chegue no final e fale: olha, nós temos esse produto, esse produto só ele por si, consegue se comunicar." [GP-E11-T10] "Eu desconheço qualquer tipo de atividade de uma reunião, por exemplo, que se chame a equipe como um todo da parte financeira, administrativa, para participar do projeto, de participar de uma reunião do projeto de pesquisa. A gente não tem isso. E aí, se não tem, quem está do lado de lá e é da parte mais de gestão, não se sente pertencente ao projeto." [GP-E11-T11]

"Mas tem coisa que não adianta você ficar lá só despejando, porque não vai funcionar você ficar falando ou comunicando isso para alguém, porque aquela pessoa não tem o poder de estar transformando isso, de fazer alguma mudança nisso. Porque está em gestão superior, acima da gente." [GP-E12-T09]

"Quando a Sede veio com a ótica de 'vamos fazer os desafios de inovação e nós vamos escrever propostas. Todos esses aqui são problemas', mas dentre esse monte de problemas tem os mais prioritários. Então a gente vai escrever propostas para esses primeiro, que são os que precisam ser resolvidos primeiro. E aí quando a gente faz esse arrumadinho, eu acho que a gente se prejudica no sentido de foco, sabe, de qual é o problema que a gente vai resolver de fato." [GP-E13-T02]

"Mas assim, é meio complicado a gente ir atrás das pessoas, certo? Na verdade, o movimento deveria ser o contrário, no sentido de consulta dos pesquisadores." [GP-E17-T02]

"A gente tem grandes projetos nacionais que geraram um conjunto importantíssimo de dados, mas que ficam com os pesquisadores, não são apropriados corporativamente." [ST-E18-T01] "Você tem várias possibilidades e esse modelo que a gente está trabalhando agora, mas que não deixa de ser fruto de uma nova abordagem da própria diretoria nesse conceito de plataformas, que, por si só, já é essa lógica integradora e de quebrar um pouco a competição entre unidades e favorecer a cooperação num objetivo corporativo." [GP-E18-T02] "O modelo de tentar organizar, integrar mais institucionalmente é uma forma de comunicar. Mas acho que teve essas distorções, como ocorrem com a comunicação. O que sai da boca de quem fala até chegar no cérebro de quem ouve pode passar por muitas mudanças. Quando você tem um projeto corporativo de âmbito nacional, acaba sendo integrador. Nunca vai conseguir envolver todas as unidades, mas acaba sendo integrador." [GP-E18-T04] "A comunicação influencia muito e, até já fui chefe, e essas definições dos pontinhos [para promoção] que as pessoas vão atrás são um elemento fortíssimo de comunicação e que influenciam na carreira das pessoas. Isso tem que ser interpretado como: 'eu sou o seu supervisor, seu chefe, e eu estou dizendo para você que eu quero que você faça isso. Se você fizer isso, isso e isso, eu vou te valorizar mais, eu vou te dar mais pontos.'" [GP-E18-T06] "São os sistemas corporativos, o modelo de atuação corporativa, de desenvolvimento e outros. Parece que não tem nada a ver com comunicação, mas são centrais na comunicação. É uma comunicação, superimportante, talvez seja a que mais influencia na carreira nesse sentido, de quem vai atrás disso e quem não vai." [GP-E18-T07] "Então, pode acontecer: 'Estou fazendo um trabalho super reconhecido e respeitado. Está dando interesse, impacto, resultado, mas a contabilização da minha unidade não valoriza'. Até um exemplo que muita gente que é de portfólio fala: 'Eu me mato aqui no portfólio, porque é muito demandante mesmo e a minha unidade não valoriza. E não ganho um pontinho sequer por isso. No fim, eu estou dando uma enorme contribuição - e nem é o caso da minha unidade, mas há vários relatos - e eu acabo até sendo penalizado.'" [GP-E18-T08]

"A gente fala da gestão aqui, de cada um dos líderes, mas a gente segue, vamos dizer assim, exemplos da gestão maior. Se a gestão não faz isso, fica difícil para gente fazer também. Eu acho que o exemplo pode vir de cima. Seria muito legal, entendeu? Aí, isso vai virar um círculo virtuoso, na minha opinião, seria um círculo virtuoso." [GP-E20-T07]

"É o pior sinal para o pesquisador: que a coisa foi decidida fora do espaço dele, chegou para ele só para cumprir. Isso arreventa qualquer ser humano, não? Você sabe disso e isso está acontecendo

com muita frequência. E não é um problema dessa gestão, da outra equipe: é um problema de gestão de informação da Embrapa. A sede, a cabeça, tem que ter a consciência de qualquer assunto técnico tem que ser imediatamente reportado ... - se for confidencial, não... - imediatamente informado para o portfólio responsável pelo assunto." [GP-E27-T06]

"A centralização por parte da sede e a tomada de decisões por parte da sede, nem sempre é a mais acertada. Não sei exatamente o porquê que é que a coisa é feita dessa forma, mas não existe comunicação. Existe aquela coisa de cima para baixo e vocês façam isso. Eu sempre senti isso e isso não melhorou ao longo dos anos que eu estou na Embrapa." [GP-E33-T02] "Isso é discutido friamente. As discussões não são bem recebidas, as críticas não são bem recebidas, elas são recebidas como críticas negativas e normalmente se atribui tudo à sede. Ah, é assim que a sede funciona. É assim que é o sistema e a gente tem que cumprir isso. Então, não se ouve muita crítica." [GP-E33-T04] "Não foi nem uma nem duas vezes em que tentei sugerir algo, por exemplo, para o pessoal: olha, eu acho que isso aqui deveria ser de tal forma se assim, por causa disso, disso. Eu acho que apresentei argumentos bem razoáveis e não é assim que a coisa funciona. Tipo: 'fica quieto, fica na sua e cumpra sua obrigação'." [ST-E33-T04]

Gestão da Programação

Parece haver uma necessidade de balancear o uso dos sistemas técnicos administrativos e de gestão da pesquisa com uma comunicação mais frequente e direta, promovendo um maior diálogo entre as diferentes instâncias de pesquisa e da gestão da Empresa. Um depoimento sugere que reuniões de chefes de unidade se tornaram raras na Embrapa, com uma dependência crescente de plataformas digitais e videoconferências para interação. Apesar da utilidade dessas ferramentas, parece ser requerida uma interação mais próxima e frequente entre e com as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das unidades descentralizadas.

Contatos com a equipe muitas vezes se restringem a cobranças por e-mail para preencher formulários no sistema Ideare, o que sugere uma comunicação limitada e focada apenas no registro de atividades. Parece haver um sentimento de desvalorização dos esforços dos pesquisadores, que percebem que suas contribuições significativas muitas vezes não são reconhecidas pelas suas unidades e seus gestores.

Há indícios de que certo formalismo associado aos processos de aprovação e inclusão de resultados molda os projetos para se adequarem às exigências administrativas, em vez de permitir que os pesquisadores explorem plenamente suas capacidades criativas. A exigência de comprovação de resultados previstos muitas vezes não se alinha com a realidade da pesquisa científica, que é inerentemente arriscada e pode não gerar os resultados esperados. Isso inibiria a experimentação, pois os pesquisadores temem ser penalizados por não conseguirem provar a viabilidade de propostas disruptivas. **O processo de avaliação baseado em metas rígidas e entregas pré-definidas não fomentaria a ousadia e a exploração científica, limitando a capacidade de inovação.** Do mesmo modo, a competição interna e a pressão para cumprir metas pouco ousadas para garantir o sucesso nas avaliações incentivariam uma abordagem conservadora, onde os pesquisadores se comprometem com menos do que o possível para evitar penalizações. Esse ambiente desestimula a inovação e o prazer na realização das atividades de pesquisa, reduzindo a motivação e o comprometimento dos profissionais.

Pesquisadores argumentam que a qualificação dos resultados e a avaliação dos projetos na Embrapa muitas vezes não refletem a realidade e a qualidade dos trabalhos realizados. **A pressão por números e metas pode levar à apresentação de dados irreais e até repetitivos, prejudicando a valorização consistente dos ativos tecnológicos.** Uma avaliação crítica e integrada dos resultados garantiria a valorização adequada dos ativos, ampliando a eficiência e a eficácia dos projetos de pesquisa.

A imposição de sistemas de gestão desenvolvidos sem a participação dos pesquisadores é outro ponto relatado de frustração, pois muitas vezes não facilitam o trabalho de produção do conhecimento, mas sim a gestão administrativa da instituição. Além disso, a gestão inadequada dos

recursos e a comunicação interna deficiente agravam os desafios enfrentados pelos pesquisadores, comprometendo a eficácia dos projetos.

Uma queixa também se refere ao sistema e critérios de avaliação, baseados em metas quantitativas, que poderia distorcer as entregas de qualidade. Parece haver a necessidade de implementar um controle de entregas e metas programadas que premie a criatividade e a ousadia e traga de volta o engajamento dos pesquisadores com a descoberta. A falta de um conceito claro de boas práticas e auditoria nas unidades estaria contribuindo para a inconsistência e a perda de oportunidades valiosas.

Trechos

"Essa ganância por pontuar, seja em avaliação de unidades, seja em sistema de avaliação de desempenho, está fazendo com que se alimente esses sistemas com coisas irreais. Nós fomos olhar, para fins de avaliação de desempenho, as tabelas de nomes de ativos disso e daquilo outro, gente, estão vindo com coisa do tempo do ronca ali numa sequência de repetição dessas mesmas coisas que não é a realidade. (...) Então, nós vamos lá para a avaliação de desempenho, que saiu do foco de resultado e volta para o Saad disfarçado, que vem induzindo de novo a competição, a introdução daquilo que não está pronto ainda ou que não reflete uma etapa da construção daquela tecnologia, daquele conhecimento, daquele produto." [GP-E06-T03]

"Criar a figura, de fato, de gerência daqueles projetos, acompanhamento efetivamente dos projetos. E aí você consegue chamar as pessoas para conversar. Aí dá para pensar em fazer um plano de comunicação. Mas o passo sustentável tem que ser dado pela instituição, porque individualmente vai ser um voo de galinha. Eu vou conseguir fazer muito bem meu projeto, porque eu tenho uma equipe que tem afinidade comigo, mas o projeto outro que eu vou fazer, que a equipe tem menos afinidade comigo, eles não vão me dar atenção, eu vou ficar de saco cheio, porque é mais uma atividade que eu faço, não tenho retorno e vou tocar para frente." [GP-E11-T07]

"O que eu vejo muito hoje é que é muito número - só. Hoje em dia está mais em cumprir metas. Todo mundo está querendo cumprir metas, cumprir tabela." [GP-E12-T01] "Vejo pessoas colocando vários resultados em projetos, e você vê repetição de resultados, muitas vezes, ao longo dos anos, que é só para criar números. Gente, daqui a pouco nós vamos ter um número de resultados tão grande que, na hora que você for ver qualificação de ativos, realmente, em termos de números... pera aí, como é que você falou que você ia gerar 20, 30 resultados e no fundo você só tem um ativo? Foi qualificado, mas não vale mais. Então, tem que ter uma limpeza naquilo. Então, tem coisa que na hora que você cruza, não bate. Mas é porque hoje as pessoas estão... eles falaram sempre que eles não iam usar determinadas coisas para promoção, premiação, no que fosse, e eles acabam usando isso. A alta gestão precisa de alguma forma fazer essa comparação entre as pessoas para poder promover ou certificar que a gente está fazendo, está desenvolvendo o que a gente está prometendo. Eu tenho medo muito dessa parte de números, só. Porque os números nem sempre traduzem qualidade. A minha preocupação maior é essa." [GP-E12-T08]

"...os únicos contatos que a gente tinha com a equipe era a líder mandando e-mail cobrando para fazer o relato lá no Ideare. Então, assim, a única preocupação era essa, estar com o formulário preenchido. Estar com o formulário preenchido a tempo para não baixar o IDAP lá do projeto." [CP-E13-T05]

"É algo que na Embrapa há muito tempo ficou raro né? Reuniões de chefes de unidade. (...) Eu acho que que hoje na Embrapa a gente está respondendo muito mais a plataformas... (...) Tudo bem a gente está conversando está interagindo não é a mesma coisa? Mas estamos interagindo para uma videoconferência. Mas deveria haver então uma maior interação com os P&Ds das instituições ou das unidades da Embrapa. Eu acho que tem que ter essa comunicação porque a ideia de uma pesquisa surge na unidade descentralizada. Ela surge numa UD e surge no universo em rede de UDs." [IP-E14-T01]

"Quando você tem indicadores que as unidades vão conquistar só se elas concorrerem com a outra, se fizerem mais que a outra e tal, acaba sendo uma mensagem. É uma comunicação, é uma mensagem falando: 'Se você fizer assim, você vai acabar sendo valorizado, você vai ter uma certa oportunidade'. É uma mensagem, é uma comunicação." [GP-E18-T03] ..".essas ferramentas virtuais, e acho que, depois da pandemia não tem como negar que a gente ficou muito mais habituado a isso, embora já usasse. E nesses projetos entre unidades, é muito dependente desse tipo de comunicação. Então eu acho que isso é essencial você ter reuniões com uma determinada frequência, ter, sei lá, os

comitês, e ter um acompanhamento mais próximo do que está acontecendo. Não dá para falar assim: 'Quanto mais, melhor.' Não dá, porque às vezes você fica numa superfiscalização, aquele micro gerenciamento de que tem que saber de tudo e que acaba atrapalhando e o cara até se desmotiva. (...) Eu acho que a tendência é mais para o outro lado, para o lado de deixar rolar e a cada quatro meses fazer um relato de atividades. Relata lá uma conversa que eu tenho, aí vai lá, preenche a atividade lá, porque senão vai penalizar o índice da minha unidade. Então, tem projeto que é assim." [GP-E18-T05] "Então, pode acontecer: 'Estou fazendo um trabalho super reconhecido e respeitado. Está dando interesse, impacto, resultado, mas a contabilização da minha unidade não valoriza'. Até um exemplo que muita gente que é de portfólio fala: 'Eu me mato aqui no portfólio, porque é muito demandante mesmo e a minha unidade não valoriza. E não ganho um pontinho sequer por isso. No fim, eu estou dando uma enorme contribuição - e nem é o caso da minha unidade, mas há vários relatos - e eu acabo até sendo penalizado.'" [GP-E18-T08]

"É uma coisa que atrapalha um pouco, dentro da comunicação e da parte burocrática, porque muitas vezes você molda aquilo que você faz, frente a melhor forma de entregar isso. Vou dar um exemplo: (...) A gente veio a propor a inclusão do resultado. Aí veio uma notificação, o resultado foi negado porque, na inclusão da prorrogação do projeto, dessa nova etapa, não tinha sido previsto esse resultado - mas toda a equipe veio trabalhando. Ou seja, você vai ter que propor um argumento para (...) você conseguir colocar um resultado, e essa parte burocrática cansa muito. Acredito que, muitas vezes, você busca moldar uma coisa para evitar burocracia. E essa questão burocrática do processo, muitas vezes faz você mudar o resultado que poderia ser muito mais brilhante." [GP-E19-T01] "Formas de comprovar que sejam aceitas, muitas vezes dificultam... [Elas nem sempre são adequadas à realidade] E elas inibem [a criação científica], elas dificultam. Elas não deixam as coisas fluírem (...) De uma certa forma, diminuí a velocidade com que isso poderia estar acontecendo, talvez, não sei se inibe, mas diminuí a velocidade, pode ser que algum caso, que levaria um tempo, a pessoa pare na metade e os insistentes vão até o final, mas de uma certa forma, cada um tem um perfil, mas, acredito que isso inibe um pouco." [GP-E19-T02] "A gente passa por um processo de avaliação e a gente, no final, é avaliado por aquilo que entregou. E muitas vezes, a pesquisa é uma coisa de risco, pode não dar certo. (...) Resumindo: todo o processo despenderia um grande esforço, um tempo, que no final, não iria ser visto pela Embrapa, dentro do meu processo de avaliação, por exemplo." [GP-E19-T03] "[Embrapa não está estimulando a exploração, a criatividade, a investigação mais criativa para o enfrentamento dos desafios que de pesquisa] Na minha percepção, frearia. Eu acho que se você fizer essa pesquisa com vários pesquisadores, eles vão...: "Por que que você não colocou esse resultado?" (...) Se a gente não conseguir gerar uma publicação, em função desse modelo não ter dado certo, desse trabalho não gerar uma correlação, e aí, eu não gerar uma publicação, e eu não conseguir comprovar. Se eu colocasse o resultado, e não tivesse dado certo, o que eu iria comprovar como entrega do resultado? Eu coloquei ele, mas eu trabalhei bastante e não deu certo. Como que eu comprovaria esse resultado que não deu certo, mas de fato, eu trabalhei?" [GP-E19-T04] "Tem outro pesquisador que pode pensar: "Eu não vou fazer isso aqui, porque não vai contar no meu processo de avaliação, a Embrapa não vai me reconhecer por todo esse esforço que estou fazendo de gerar um resultado. Ela [a Embrapa] falou: 'você não entregou'. Mas eu não entreguei porque a pesquisa é alto risco." [GP-E19-T05] Isso, [a Embrapa não estimula a] pesquisa de risco, porque isso é um risco de não dar certo, e, não dando certo, dentro das minhas formas de entregar e comprovar esse resultado, não existe como eu comprovar. Como que eu comprovo que não deu certo? Não tem como." [GP-E19-T06] "No esporte, o que estimula você a quebrar barreiras? Tentar, tentar, tentar. Só que dentro da empresa... Vamos supor: o cara está treinando todo dia, está sendo visto, como que ele comprova? O treinador dele: (...) "Você não conseguiu pegar a bolinha que estava mais no alto, então você não comprovou, porque o seu objetivo é pegar aquela bolinha." Durante todo esse tempo, você foi chegando cada vez mais perto dela, e essa evolução, você não consegue comprovar." [GP-E19-T07] "Quando acontecem mudanças de regra no meio de um processo que está em andamento, causam um desconforto, é como se fosse assim: Você está num jogo. Até a metade do tempo a regra era uma, na outra metade daquele mesmo jogo, mudou, e aplica nesse mesmo jogo que está em continuidade, a partir dessa regra que você tem que ser readaptar. Poderia ser diferente." [GP-E19-T08] "Muitas vezes, você não quer muita complicação, você faz a lição de casa, você não arrisca. Porque o arriscar vai te consumir muito, e não vai ter como você comprovar isso, e isso daí, é um tempo que você poderia estar fazendo alguma coisa para fazer muito bem a lição de casa e serviço. Quando a gente pensa em pesquisa, você tem que arriscar." [GP-E19-T09]

"A Embrapa, nesse ponto, pegou um caminho que é dar sanção: se você não entregou aquela comparação das unidades, aquele ABCD, aquela coisa que se você fica na unidade D..., entendeu? Você se sente totalmente desestimulado, porque o recurso que vem vai ser muito menor. A gente entrou num processo que não é de estímulo, das pessoas completarem com sucesso, com alegria, com vontade. Porque para mim, o maior ativo da Embrapa é as pessoas fazerem com prazer o que fazem. Eu faço com muito prazer o que eu faço, acredito no que eu faço, mas poucos anos atrás, fui perdendo um pouco do tesão de fazer as coisas." [GP-E20-T01] "A unidade te vigia para você apresentar aquele resultado que você prometeu, mas ele não precisa estar linkado com outras coisas. A Embrapa não faz questão de você, por exemplo, quando coloca o resultado, como que ele está linkado no seu projeto? De que forma ele participa do projeto? Não existe isso. Existe a minha unidade, me cobrando para eu entregar o resultado original que prometi e que, se não, isso vai prejudicar a nota da unidade ao final." [GP-E20-T02] "Essa coisa do que vem para te monitorar permite brechas, e na verdade, abre cunhas para as pessoas estarem mais preocupadas com isso do que com a ciência que elas estão fazendo, com o que elas estão entregando de fato para a sociedade, para o Brasil. E eu acho que a gente precisa fazer reflexão disso. Nós somos uma empresa pública, nós temos com o Brasil, um compromisso muito sério, que a gente precisa cumprir." [GP-E20-T03]

"O pesquisador não pediu para desenvolver esse sistema e nem participou. Então, esses sistemas são feitos para gestão pela gestão da Embrapa. Ele não foi feito para facilitar a vida do pesquisador. Claro, depois o pessoal reclama e vai ajustando. A concepção desse sistema não foi feita para aumentar a eficiência da produção do conhecimento. Ele foi feito para fazer a gestão. De facilitar a gestão a alta administração burocrática da Embrapa. Pode ajudar os administradores, não os pesquisadores." [ST-E22-T01] "A dificuldade, por exemplo, é quem tem dificuldades de gestão. Por exemplo, se um elemento tem dificuldade na execução, teve problemas, por exemplo: tinha um recurso, mas a gestão pegou esse recurso dele, da unidade dele. Ele fica em maus lençóis, vamos dizer assim... e ele fica na defensiva. O resultado não sai, obviamente, porque o recurso foi utilizado para outra finalidade e a gente não tem como fazer essa gestão. E aí, já não é de comunicação. Aí é problema já de gestão, então, a comunicação também automaticamente fica prejudicada. Isso traz consequências negativas na gestão e a comunicação, automaticamente, é uma consequência desse processo." [GP-E22-T01]

"Eu diria assim: um controle científico de entregas, de metas programadas, para mim, ajudaria, talvez fosse trazer de volta pessoas para dentro do sistema. Eu acho que seria uma chave importantíssima." [GP-E28-T04]

"A gente perdeu muita coisa boa. Então, por exemplo, se eu quero fazer... de onde que eu tiro? A Embrapa tem alguma coisa oficial? Se o P&D nos pede que a gente atualize ... esses tempos, nos pediram para atualizar tudo que tinha de boas práticas nas nossas páginas, para todas as unidades, e cada um faz o que quer. Tu olha aquilo, está, mas não tem um conceito de boas práticas, não tem um conceito de auditoria." [GP-E29-T01] "Ninguém mais quer saber de tanta reunião (...) se você tem alguém da comunicação junto para ajudar com as atas... Eu não sei se é uma coisa meio de secretaria, o pessoal vai dizer: "Ah, mas nós não vamos ser secretário de todo mundo..". Mas eu acho que botaria num padrão. Se a mesma pessoa participasse de todas as reuniões, tivesse um padrão de comunicação..." [GP-E29-T02]

"A partir do momento em que você coloca no papel: eu vou chegar daqui até aqui. Você escreveu aquilo em pedra, então, você acaba não sendo ousado nas suas propostas. Porque se você for ousado, se falar que vai conseguir algo disruptivo, você vai ter que conseguir algo disruptivo, senão aí de você... Vai ser punido e tal. Quer dizer, aquela é aquela história de você querer... viver aquela coisa da competição. Para você ser competitivo, você precisa cumprir aquilo que você prometeu, então você promete pouco. Você se compromete com pouco e com isso você consegue cumprir. Aí, fica tudo certo." [GP-E33-T05]

Figuras Programáticas

A análise dos depoimentos sugere que os portfólios não utilizam adequadamente os mecanismos de comunicação para melhorar a gestão dos projetos de pesquisa. Os comitês gestores dos portfólios frequentemente não realizariam uma análise crítica, focando apenas no cumprimento formal dos padrões exigidos. A comunicação dentro do CGport é vista como insuficiente, não mobilizando as

unidades para se comprometerem com os desafios nem estabelecendo um diálogo produtivo para identificar questões relevantes.

Os portfólios, no período das entrevistas, eram percebidos como subutilizados, focando no alinhamento dos projetos sem uma participação efetiva na avaliação técnica e no desenvolvimento de estratégias para entregar soluções à sociedade. A gestão dos portfólios na Embrapa precisaria ter um papel mais ativo na comunicação e no acompanhamento dos resultados.

A Sede acompanha os projetos por meio do sistema Ideare, onde os líderes registram as informações. Os Comitês Técnicos Internos (CTIs) locais são responsáveis pela primeira avaliação e acompanhamento. No entanto, os depoimentos indicam que o processo pode não ser efetivo, pois cada gestão local adota formas e parâmetros diferentes para acompanhamento e avaliação. Além disso, os portfólios, por diversas limitações, tenderiam a perder o foco em aspectos estratégicos ou críticos.

A comunicação sobre os resultados alcançados pelos projetos é outro ponto. Os entrevistados destacam a importância de saber não apenas se foram alcançados, mas também o que aconteceu com esses resultados. A falta de rastreamento e qualificação dos resultados criaria um vácuo, dificultando a continuidade e o aproveitamento dos ativos gerados pela pesquisa. Melhorar a comunicação entre alta gestão, portfólios e unidades ajudaria na implementação de estratégias e na adaptação das unidades às novas diretrizes.

Os entrevistados sugerem que a comunicação mais clara sobre a construção dos editais facilitaria a identificação de demandas reais e prioritárias. Um diálogo bidirecional entre as unidades e a diretoria poderia melhorar a elaboração dos editais, tornando-os mais alinhados com as necessidades emergentes.

Trechos

"Só na concepção do projeto, que era o que eu falei que a gente, para iniciar, passa por CTI passa por sede, mas depois... Falta um acompanhamento - isso a gente não tem. Depois que a gente passa por eles para a aprovação, a gente vai ser cobrado, lembrado, na época de entregar o resultado. Então, o acompanhamento no meio, não tem. Mas quando a gente entrega o resultado, sim." [GP-E02-T01]

"Por mais que ele acha que está fazendo o melhor, o pesquisador teria que buscar meios de entrar nesse processo [de gestão do processo de pesquisa] Mas, às vezes, ele desconhece isso. Por isso que falei a questão de comunicação. Não é todo mundo que lê Todos.com, não é todo mundo que lê o que está sendo publicado na comunidade P&D, na comunidade de Inovação e Negócios, né? Então falta muito, muita integração na unidade entre achar a gestão de P&D, de TT e de comunicação, né? E ali permeia o CTI que eu acho que é ele que capitaneia e que analisa os projetos." [GP-E04-T01]

"Falta também comunicação dentro desses portfólios com as unidades, porque esses comitês têm uma visão integrada de sobreposição, do que está sendo gerado..." [GP-E04-T02]

"Você tem 34 portfólios. (...) era para ter uma visão também de externa do que o mercado está demandando e a gente percebe que não existe. É só atender demandas mesmo. Chegou um projeto, vamos dar um parecer? Não existe uma comunicação. Existe uma diferença entre a forma de atuação desses portfólios, entre eles, entre seus membros. Tem portfólios que fazem reuniões mensais, semestrais de comunicação. Como que a gente vai pensar o que a gente pensa?" [GP-E04-T03]

"Então, não existe uma análise crítica do portfólio, dos comitês gestores dos portfólios, sobre a gestão dos projetos de pesquisa. A maioria dos portfólios não utilizam mecanismos de comunicação para melhorar isso, nem internamente nem com a sociedade. (...) Fica tanto no operacional e vai passando o tempo e continua daquela mesma forma e nunca vai ser priorizado pela empresa porque ele não tem compromisso de unidade. (...) além da falta de comunicação nas unidades entre P&D e Comunicação e que também acho que comprometeria, até a questão de submissão, de iniciar um projeto, de executar um projeto, porque ele começa com pesquisador, mas ele termina na transferência. Ele termina na comunicação. E como envolvê-los desde o início?" [GP-E04-T04]

"A gente sempre é pego de surpresa naquilo que os pesquisadores... e eles são independentes para fazer" [GP-E04-T06]

"A comunicação dentro do CGport para mobilizar essas unidades a se comprometerem em entregar e resolver desafios é importante e não tem sido feito para a maioria." [GP-E04-T07]

"Na Embrapa, hoje, o gestor de portfólio, faz simplesmente avaliação de alinhamento, desafio de inovação, das soluções de inovação aos desafios de inovação do portfólio. Ponto. Ele não faz avaliação técnica. Avaliação técnica é uma etapa posterior. Ele faz o alinhamento: está alinhado ou não está alinhado. E aí, na fase seguinte, os ad-hocs fazem a avaliação técnica. O portfólio não participa dessa etapa. Então, se o portfólio é sobre um tema que é importante, ele perde esse papel. O portfólio não vê isso. Porque você analisa a solução de inovação que é colocada, mas você não sabe o que o outro está fazendo no outro portfólio. De repente, e às vezes, muda o nome e você não tem como fazer avaliação crítica sobre isso." [GP-E10-T03] "Sinto muita falta, seria importante para a elaboração de novos projetos, saber até onde você chegou. Uma coisa é você atingir um resultado, você vai lá e vai declarar: esse resultado foi alcançado, foi isso, um processo agropecuário, uma prática e tudo mais. Mas o que é que aconteceu com esse resultado?" [GP-E10-T04] "Se o resultado não está qualificado, ele não está no Gestec, e se não está no Gestec, ele não é um ativo. Então, rigorosamente, nem poderia ser apresentado numa feira, num evento, já que não faz parte do portfólio de ativos da empresa. Então, para quem está fazendo um projeto, saber que um resultado foi alcançado e não saber o que virou, é um vácuo." [GP-E10-T05] "Imaginando o sistema, poderíamos ter uma ou duas janelas dizendo o seguinte: não só o estado de qualificação, mas qual ativo gerado, a entrega que foi feita, para que se tenha realmente o acompanhamento. Eu não sei se seria papel do portfólio, por exemplo: "2022, o resultado foi alcançado por um processo agropecuário, até agora esse ativo não está qualificado." Será que é papel do portfólio fazer isso? Pode ser, pode não ser. Pode ser até da própria gestão." [GP-E10-T06] "É um problema de comunicação. E temos reportado isso de diferentes formas. É uma questão que precisa ser melhorada, o rastreamento do resultado alcançado, não apenas ali da qualificação, o tipo de entrega e o tipo de ativo que foi gerado. Isso sim, seria uma ferramenta de gestão interessante." [GP-E10-T07]

"Você está construindo uma coisa e essa coisa acaba se perdendo no tempo, que nem quando foram criados os portfólios. De uma hora para outra a Embrapa muda toda a estrutura, coloca uma estrutura nova e eu acho que poderia ter sido pensado melhor cada um desses portfólios. A gente teve portfólios que foram criados e colocados DIs [Desafio de Inovação] e alguém na sede juntou essas DIs porque tinha que ter um número limitado de DIs em cada um deles, sendo que juntaram lé com cré. Tem DIs nossos que por exemplo, que uma coisa não tem nada a ver com a outra." [GP-E12-T02] "Alta gestão precisa dar uma remodelada no pensamento. Cada vez que muda a alta gestão, eles querem reformular tudo em vez de pegar o que já foi legal de uma coisa e tentar remanejar (...) acabam não seguindo uma coisa que já estava legal e tentam recriar uma outra em vez de padronizar: Esta parte aqui estava boa, vamos continuar melhorando essa caixinha para fazer coisa melhor." [GP-E12-T04] "Eu não sei até que ponto os portfólios estão tendo esse alcance para fazer isso [estratégia de entrega de soluções para a sociedade] ou se os portfólios hoje são só uma mera checagem de alinhamento ou não de projetos. (...) o portfólio pode ter o papel de mostrar para alta gestão: olha, nós temos isto aqui, essas coisas podem ir para frente." [GP-E12-T06] "Eu acho que os portfólios hoje estão limitados. A função do portfólio hoje está limitada. O portfólio está sendo subutilizado, vamos dizer assim. A palavra-chave é subutilizado." [GP-E12-T07]

"Acho que talvez tenha faltado um pouco de internalização para as equipes, sabe? Não sei se isso aconteceu em todas as unidades, mas ainda escuto as pessoas falando assim: 'porque esse novo formato do CEG é diferente' e já não é mais tão novo assim. Acho que a gente está desde 2018 ou 2019 escrevendo projetos nesse formato atual. E aí a gente ainda escuta isso. Eu não sei se é coisa na minha unidade, sabe? Mas no portfólio eu ainda vejo também as pessoas na hora de preencher o formulário, onde é para descrever o problema acaba não descrevendo." [GP-E13-T03]

"No portfólio, a comunicação que a gente tem é via um grupo de WhatsApp, a gente conversa quando tem alguma atividade. Quando tem alguma atividade, o presidente coloca lá o que a gente precisa fazer. A gente não tem discussão técnica, a gente não tem discussão técnica. Tem alguns portfólios que trabalham, que até tem. Não posso falar que é geral, certo? (...) A gente discute, sabe, mas não tem uma discussão técnica." [GP-E15-T02]

"Tudo bem que, às vezes, dependendo do tema, é difícil de você tentar ter um alinhamento com algum desafio de inovação, mas, às vezes, não existe nem a consulta." [GP-E17-T03] "Pelo menos na minha visão, você pode perfeitamente perguntar: "Olha isso aqui, a gente acha que é isso aqui. Mas dentro da visão do portfólio, o que vocês acham?" Às vezes, não sei se as pessoas ficam achando que isso é ilegal ou que isso não deve ser feito ou que está querendo ter alguma vantagem. Mas eu acho que a gente tem às vezes coisas que não estão tão claras. Então, é uma questão de comunicação."

[GP-E17-T04] "Então, é natural que ocorra essa confusão, porque esses desafios foram elaborados dentro de cada portfólio e tinha que ser sido feito um trabalho de verificar o quanto que cada coisa estava sobrepondo, qual desafio cabe em cada portfólio. Foi feito e não foi feito, digamos assim... (...) Porque realmente está confuso, não está tão claro, tão bem definido." [GP-E17-T05] "Essa questão de inovação, me deu uma compreensão melhor de que o que a gente está fazendo não é tão inovador às vezes. Claro, existe uma coisa que já existe e você usa de outro jeito e aí já é uma inovação, também tem isso. Mas existem aqueles projetos que você não sabe nem por onde começar, porque não se tem informação. Então, você está buscando uma coisa em que você vai ter que fazer testes, a forma e a estrutura de projetos, da forma como é feito, é tudo meio preditivo. Não são coisas que eu vou começar do zero e eu não sei, não tenho entendimento daquilo. Vamos ver como é que a gente vai explorar e como é que a gente vai chegar naquele resultado que a gente está querendo, a gente não tem isso. Eu não vejo muita abertura para isso também, sabe?" [GP-E17-T06]

"A concepção de portfólios, tem essa proposta de ser temática e integradora, transversal às unidades. Por outro lado, a gente percebe, às vezes, um certo conflito com as unidades, no sentido de que as unidades têm a sua figura e papel de gestão, que é dentro da unidade, a equipe da unidade. Cada unidade acaba defendendo um pouco os seus, eu vou chamar de feudos, mas sem ser pejorativo, mas no sentido de ter um limite ali e um foco diferente de atuação. E essa ideia dos portfólios, às vezes, conflita no sentido de esses caras estão lá defendendo um tema: 'aí nós vamos seguir, vamos desafiar uma ação, ou nós vamos ter que nos adequar a isso. Então, vamos dar uma forçada aqui para a gente colocar esse projeto vinculado a um Desafio de Inovação e tal'. Assim, sem qualquer má fé, mas acaba sendo um modelo meio conflitante nesse sentido, de que a proposta é integradora. O modelo de gestão acaba sendo desagregador, certo? Então, às vezes essa dificuldade aparece. Com o tempo foi diminuindo, mas eu diria que existe." [GP-E18-T01]

"A Embrapa quis chamar de portfólio o que a ciência brasileira chama de grupos de pesquisa. Eu acho que a gente tinha que chamar de grupos de pesquisa e se aliar a essa rede de cientistas que o Brasil tem. Parece que a Embrapa quer fazer diferente para fazer melhor, protagonizar, e isso já morreu. A gente não tem nada de melhor que os outros. A gente precisa se somar os outros. Todos são importantes nesse processo." [IP-E20-T02] "Essa reunião do portfólio (...) a gente gosta de ficar junto, conversando sobre os projetos. É uma reunião que a gente tem praticamente todo mês, ali a gente conversa muitas coisas bacanas e tal, constrói muita coisa. Então, tem os momentos também gostosos de conversar de ciência, tem sim, principalmente com os projetos do portfólio, principalmente." [GP-E20-T06]

"Nosso papel no portfólio hoje é somente verificar a questão de alinhamento. Resultado: Está alinhado ou não está alinhado? Só isso. (...) Então, acho assim: o portfólio é muito subutilizado dentro do que poderia ser, como mecanismo de gestão, como mecanismo de indução da parte de pesquisa." [GP-E25-T03] "Parece que as unidades da Embrapa não estão conseguindo dar vazão a essa qualificação dos ativos." [GP-E25-T05]

"Portfólios eram burocracia pura. A gente faz o trabalho que uma inteligência artificial faria, ficar preenchendo coisas. Nunca passou na nossa mão a decisão sobre se um projeto é bom ou ruim. A questão técnica já é decidida por uma outra comissão. Então, se você me perguntar, talvez fosse importante o portfólio ter essa gestão. Mas daria ao portfólio uma carga de trabalho que é incompatível com o que temos hoje." [GP-E27-T02] "Essa comunicação é muito ruim - entre as diretorias e os portfólios." [GP-E27-T03] "Deveria ser mesmo um portfólio para decisões desse estilo. Tudo que surgisse sobre aquele tema na Embrapa, independente em qual nível, seria imediatamente reportado ao portfólio, aí o portfólio recebe aquela informação, e vê se tem como atuar ou não, aí ele comunica para quem é da rede. Sempre copiando... Ainda assim, quem vai ser o executor daquele negócio? Nesse caso, o portfólio seria interessante para ser uma ligação entre as demandas que chegam na sede, na Embrapa como um todo, e as equipes. O portfólio tem essa visão melhor de quem é quem, que a sede não tem." [GP-E27-T04] "A comunicação que está faltando é essa, da comunicação da rede... Pode chamar de portfólio. Agora, com a reformulação dos portfólios, vai morrer isso, porque os portfólios não vão ser mais temáticos, eles vão ter ações específicas. Então, isso agora vai atrapalhar um pouco o modelo de comunicação (...) outras redes podem morrer. Eu fico com medo disso, sabe? Então, mais cuidado, porque essas redes são muito importantes na comunicação." [GP-E27-T05]

"Esse processo da construção dos editais: a comunicação é zero. Nem os portfólios sabem o que vai sair de editais. Na verdade, não é o edital per si. A gente sabe que vai ter um edital sobre

melhoramento - porque sempre tem - mas ali dentro a diretoria prioriza e o dinheiro está um pouco curto então vai ser o melhoramento da soja, de forrageira e de milho. Isso, a gente não sabe. Só sabe quando é publicado. Isso é lá da DEPD. Eu acho que é eles lá é que decidem isso aí. Essa comunicação não existe. E, assim, não é nem a comunicação de lá para cá, como também é daqui para lá. Porque é uma coisa que a gente reclama muito nos portfólios: nós não temos como expressar lá para diretoria que é mais interessante abrir um edital para melhoramento do milheto que é uma planta forrageira do que da capim elefante, sei lá. Eles também não nos escutam." [GP-E28-T01]

Discussões de Nível Estratégico

A ausência de discussões aprofundadas sobre ciência e experimentação foi identificada como um ponto crítico, com entrevistados manifestando preocupação de que a empresa esteja perdendo a capacidade de dialogar internamente sobre temas estratégicos de pesquisa. Os depoimentos sugerem uma carência de reuniões de alto nível e de debates frequentes entre os pesquisadores e a gestão local das unidades, que seriam fundamentais para a troca de experiências, o compartilhamento de avanços e a resolução conjunta de problemas. Embora haja críticas ao excesso de reuniões, também é expressado um apelo por encontros mais focados e produtivos, voltados especificamente para a pesquisa.

É mencionada a falta de reuniões estratégicas que definam temas de interesse e formas de interação entre as equipes, destacando que a agenda atual está sobrecarregada com tarefas administrativas que impedem discussões mais significativas. Depoimento sugere que a sobrecarga de trabalho e a burocracia têm engolido o tempo e a energia dos pesquisadores e até mesmo das chefias, dificultando a realização de discussões estratégicas produtivas. A ênfase na formalidade é vista como um grande entrave ao diálogo eficaz.

Parece haver um sentimento generalizado de que os **espaços para conversas técnicas e científicas e discussões de propostas estão desaparecendo, sendo substituídos por interações superficiais durante intervalos como o café e reuniões por videoconferência**. O maior envolvimento das chefias com a discussão de temas importantes e a elaboração de propostas seria bem-vinda.

Em síntese, **os entrevistados sugerem mais diálogo e discussões estratégicas, e menos reuniões formais, desnecessárias ou redundantes**. As interações são consideradas essenciais para alinhar expectativas, compartilhar resultados, obter suporte e ajustar rumos conforme necessário. Além disso, há uma percepção de que os chefes de P&D estão sobrecarregados com questões extra-pesquisa, e que os impedem de se concentrar e liderar discussões técnicas e estratégicas. A insatisfação com a situação atual é evidente, com muitos pesquisadores relatando que passam grande parte do tempo lidando com tarefas burocráticas, em vez de discutir e desenvolver pesquisa científica.

Trechos

"O que você espera? Que a gente tenha altas reuniões estratégicas para definir temas de interesse, formas de interação entre as equipes e definir quais são as propostas? Ter um banco de projetos onde a gente...? A gente discute basicamente o ponto dos empregados! Esse supervisor aqui é o que faz o meu ponto. Os atestados médicos, declarações de comparecimento, eventuais mudanças de, como é que chama?... ocorrências... marcação, mudança de marcação que você ... O ponto não registrou e você precisa fazer uma correção na marcação. Quem vai dar OK para tudo isso é esse supervisor, que é um pesquisador renomadíssimo que vai fazer isso para mim, para todos os comandados aqui. Hoje, nós estamos querendo priorizar uns equipamentos para o PAC e ele não tinha agenda. A culpa não é dele. A gente foi almoçar junto para ver se conseguia definir a nossa prioridade, justificar por que um determinado equipamento foi tirado e outro não. Porque está no final do mês e ele está enlouquecido fechando sistemas. Não existe uma discussão estratégica. É por que ele não quer? Não, é porque ele não consegue: não dá tempo, não dá tempo. É uma agenda enlouquecedora, enlouquecedora. Não é falta de vontade, falta de interesse. Não é porque está se escorando, não é. A gente está engolido pelos sistemas, pela burocracia. As discussões mais legais e as estratégicas não existem. De fato, não existem. Agora assim, é tudo fácil demais, né? está do lado de cá, criticando, criticando, criticando. Por isso que eu digo: ninguém faz isso deliberadamente. Existe boa vontade. Todo mundo que chegou aonde chegou queria fazer alguma coisa diferente.

Agora, quando chega... (...) E é assim: é de cima para baixo. Então é o ministério que precisa responder ao Lula uma determinada coisa para ontem, porque o G-20 está querendo saber quais são... Aí joga para Embrapa, e a presidência joga para cá, joga, joga, é um projeto de lei que estão voltando, joga para o gestor do portfólio, que joga para... São demandas chegando que vão engolindo a agenda da gente. É um negócio enlouquecedor." [GP-E03-T02]

"Acho que precisa de ter uma fase preliminar, com dinheiro e com possibilidade de conversar e ir aos locais para identificar essas demandas. E reuniões constantes. Na época dos macroprogramas, a gente tinha as reuniões dos projetos, dos macroprogramas. A gente tinha os coordenadores dos macroprogramas visitando as unidades, visitando os projetos, forçando as chefias a implementarem reuniões, apresentações e tudo mais. Está faltando agora, dentro das unidades, está faltando isso também. Tem chefias mais ou menos afeitas a conversa, a discutir temas. E hoje as coisas estão tão atropeladas dentro da Embrapa que a última coisa que a gente faz é discutir alguma coisa técnica. Você vai discutir técnica na hora do cafezinho, na hora do lanche e vem uma ideia e você está discutindo ali mais ou menos com um ou com o outro e dali até vem alguma ideia ou alguma possibilidade de articulação, de proposta." [GP-E06-T01] "Está faltando comprometimento de chefia, sim, com essa questão de discussão de proposta, de discussão de temas importantes." [GP-E06-T05] "Hoje, o que que é a agenda de trabalho? Os antigos planos... PDUs, os atuais PDUs. Eles pegam o Ideare, cata os projetos, coloca lá as atividades ou os resultados que estão previstos e vira o plano da unidade. Não é assim: a gente tem que pegar o Plano Diretor da Embrapa, a gente tem que pegar as políticas de governo, a gente tem que criar um ambiente de discussão sobre isso." [GP-E06-T06] "Tenho sentido muita falta desses espaços pra gente conversar, seja na forma de mostra de resultados, seja na forma de discussão de proposta." [GP-E06-T07]

"Pelos anos que eu tenho, e apesar da gente naquela época não ter internet, eu acho que até nos comunicávamos melhor, não sei se mais, mas melhor. O que que acontece agora: um volume muito grande de informações e tudo é importante, tudo é importante, tudo é importante. Aí você fica realmente sem saber o que que é importante." [GP-E07-T01] "A Embrapa é uma empresa de pesquisa, não podemos esquecer disso. Nós somos uma empresa de pesquisa e que necessita, na minha visão, ainda a experimentação. Nós somos uma empresa de experimentação e que exige contato, conversa, porque às vezes você planeja de um jeito e depois na hora de executar, não é aquilo é uma coisa mais." [CP-E07-T04]

"Hoje os chefes de P&D estão sobrecarregados de burocracias inúteis, como, por exemplo, avaliar o ponto." [GP-E11-T09]

"A gente enfrenta uma barreira cultural na Embrapa. A barreira da pessoa ter essa dificuldade, sabe, de conversar. E a maioria dos pesquisadores é assim. Então, por exemplo, semana passada a gente estava numa reunião técnica com a equipe inteira. E foi muito interessante que quando eu comecei a ouvir as pessoas fazendo comentários sobre o que poderia ser melhor, muito do que a gente conversou na semana anterior eram as dores dos colegas, sabe? E aí assim a gente nota, por exemplo, a pessoa falando: não, mas eu faço parte da equipe, mas eu não sei o que está sendo entregue nas outras atividades. É estranho. Será que a gente está realmente discutindo a ciência? Ou será que está cada um no seu quadrado só cumprindo a sua atividade que estava prevista lá no Ideare?" [CP-E13-T06]

"É algo que na Embrapa há muito tempo ficou raro, né? Reuniões de chefes de unidade. (...) Eu acho que que hoje na Embrapa a gente está respondendo muito mais a plataformas... (...) Tudo bem, a gente está conversando, está interagindo, não é a mesma coisa? Mas estamos interagindo para uma videoconferência. Mas, deveria haver, então, uma maior interação com os P&Ds das instituições ou das unidades da Embrapa. Eu acho que tem que ter essa comunicação, porque a ideia de uma pesquisa surge na unidade descentralizada. Ela surge numa UD e surge no universo em rede de UDs." [IP-E14-T01] "É importante, portfólio é ótimo, organiza, evita sobreposição, bacana, mas está faltando um pouco mais de liberdade para as unidades descentralizadas. Eu acho que está tudo muito concentrado na sede. (...) Parece que a gente trabalha um pouco engessado. Não sei, eu tenho essa impressão." [IP-E14-T02]

"Pouca coisa sendo falada, né? A gente não está tocando as coisas que a gente tem que fazer, que sabe que tem que fazer, dos nossos projetos e tudo mais, mas de outras coisas. Acaba que acho que a comunicação deveria ser mais... maior e mais aberta às vezes." [GP-E17-T01]

"Essa coisa do que vem para te monitorar permite brechas, e na verdade, abre cunhas para as pessoas estarem mais preocupadas com isso do que com a ciência que elas estão fazendo, com o que elas estão entregando de fato para a sociedade, para o Brasil. E eu acho que a gente precisa fazer reflexão disso. Nós somos uma empresa pública, nós temos com o Brasil, um compromisso muito sério, que a gente precisa cumprir." [GP-E20-T03] "Eu acho que nos corredores da Embrapa se conversa menos sobre pesquisa e mais sobre essa insatisfação. (...) E era para gente estar conversando sobre outras coisas, mas tem um grupo que está bastante insatisfeito de não conseguir tocar bem à frente, e a gente acaba não discutindo o que é mais importante, para dizer: 'Puxa vida, hoje eu passei oito horas fazendo autorização de viagem'. Aí o outro fala: 'Pô, eu fiquei um dia e meio fazendo isso'. Aí, você vira e fala assim: 'Putz grila, que merda que a gente está fazendo aqui'. E aí a gente começa, né? 'Você viu? Tal pessoa está de licença, está com burnout'. [GP-E20-T05] "Essa reunião do portfólio (...) a gente gosta de ficar junto, conversando sobre os projetos. É uma reunião que a gente tem praticamente todo mês, ali a gente conversa muitas coisas bacanas e tal, constrói muita coisa. Então, tem os momentos também gostosos de conversar de ciência, tem sim, principalmente com os projetos do portfólio, principalmente." [GP-E20-T06]

"Muitas vezes eu acho que não há uma cobrança, mesmo científica, da Embrapa, cobrança real de compromisso." [GP-E27-T03]

"Eu vejo que as chefias das unidades, em grande parte, não promovem a dialética científica necessária a uma instituição de pesquisa. ...) Você não tem reuniões periódicas para discutir ciência na Embrapa. Então, do ponto de vista tático, as chefias não induzem esse processo." [DP-E30-T01] "A Embrapa perdeu a capacidade de dialética, lá na origem do próprio PDE, por exemplo. Falta de reunião semanal. Isso é o entrave central ao processo comunicacional. (...) ficou aquém, certamente, do que poderia ser, caso tivéssemos uma concertação institucional maior. Isso é patente, óbvio e ululante." [GP-E30-T02]

"Isso já foi melhor na Embrapa, eu acho que isso piorou. A questão de discutir ciência estrategicamente." [GP-E33-T03]

Feedback

Uma das principais questões levantadas ao longo da pesquisa é **a necessidade de diálogo e, particularmente, feedback em todos os níveis**. Pesquisadores querem maior participação, serem ouvidos e se sentirem ouvidos mais frequentemente, recebendo informações, retorno e atenção dos líderes dos projetos, dirigentes locais e da sede. Destacam que uma maior interação entre chefes, líderes de projeto e membros da equipe é essencial para o reconhecimento do andamento dos projetos e para o ajustamento contínuo das atividades. A ausência de feedback contínuo (de desempenho, motivacional, orientação, reconhecimento, por exemplo) resulta em uma situação em que os pesquisadores trabalham isoladamente, sem o suporte necessário para ajustes e melhorias ao longo do desenvolvimento dos projetos, e sem estímulo para estabelecer um diálogo. Isso afeta negativamente a motivação, o andamento e a qualidade dos projetos.

Os entrevistados relatam experiências variadas sobre a comunicação e o feedback dentro da Embrapa. **A falta de retorno corporativo é percebida não apenas como uma ausência de colaboração, mas também como uma falta de envolvimento efetivo com os projetos**. Essa percepção é reforçada pela existência de estruturas burocráticas e comitês que, segundo os entrevistados, contribuem pouco para o desenvolvimento dos projetos e não fornecem o retorno necessário.

A escuta ativa, as conversas subsequentes, e os tópicos abordados no feedback têm um potencial significativo para fortalecer as relações e impulsionar o progresso no trabalho. Esses elementos, quando integrados à prática cotidiana e bem executados, não apenas melhoram a compreensão mútua, mas também criam um ambiente mais colaborativo, facilitando a integração e a sinergia entre as equipes. A presente pesquisa destaca a importância de incorporar essas práticas de comunicação como parte fundamental dos projetos, garantindo que todos os envolvidos tenham uma visão clara e compartilhada dos objetivos e metas, o que é essencial para o sucesso das iniciativas na Embrapa.

Trechos

"Tem alguns [líderes] que comunicam, mandam relatórios, Feedbacks mensais. Olha, o projeto está assim, são poucos e outros que você fica ali, né? Sem realmente ter notícias do projeto." [LP-E02-T03]

"Mas quando você depende muitas vezes até mesmo de chegar com a chefia, de ter um retorno da chefia, isso não tem. Isso não acontece. Não é só na nossa comunidade. Quando você precisa ir para outros setores, as pessoas não têm a mínima disposição para colaborar contigo ou se colaboram é aquela colaboração flash: "Ah, isso, pronto, acabou." Ninguém está preocupado em se envolver efetivamente com o projeto." [GP-E11-T05] "CTIs hoje são burocráticos. (...) E aí a gente está com um comitê que está lá para endossar muitas vezes o que o chefe precisa, mas que tem uma contribuição muito pequena. (...) Eu não sei o que acontece lá dentro. Não existe um feedback, entendeu?" [GP-E11-T09]

"Começar a ouvir mais um pouco os pesquisadores, para ser bem sincera. (...) Ouvir o que a gente fala, porque não adianta: pedem para gente fazer alguma coisa no portfólio, mas depois você faz e você vê que ninguém prestou atenção no que você fez. Então, tem hora que parece que você está fazendo por fazer, sabe? Ouvir um pouco mais a base faz bem." [GP-E12-T11]

"Dê Feedbacks, acompanha isso. Se você é líder de um projeto e está vendo que você tem ali pessoas relatando o problema, faça uma reunião, busque saber, busque o chefe, converse e aquilo vai ajudar na gestão do projeto. E se você é pesquisador e faz parte também, tem interesse, como o projeto está rodando - porque o projeto é de todo mundo, certo - o sucesso é geral. É isso que a gente teria que tentar estimular o pesquisador a perceber, que ele pode contribuir para soluções de outros pesquisadores. Então, eu acho que falta usar essa ferramenta [feedback]" [LP-E16-T02]" : "Puxa está, bom. Eu fui lá e disse que tinha um problema e daí não foi resolvido. Eu relatei lá que minha atividade está em atraso e o problema estava lá, porque já tem alguns problemas pré-preenchidos também. E eu coloquei lá que era falta de pessoal. E daí? O que foi resolvido? Foi contratado gente? Foi me dado apoio técnico? Foi nada. Então, assim, como ele não vê um feedback daquilo que ele preenche, falando como pesquisador, ele acaba fazendo aquilo no automático. Às vezes ele nem relata o problema porque não vai ter solução. Eu nunca vi a Embrapa fazer um estudo: "Olha, de X projetos, tantos relataram falta de pessoal. Como que a gente vai resolver isso e efetivamente contribuir?" Mesmo dentro da unidade, o projeto X tem um atraso tal, há falta de pessoal. Ai, o que a gente vai fazer? Vamos ver se a gente consegue colocar bolsista ali, estagiário ou resolve com apoio de campo. Eu não vejo isso acontecer. Então, o pesquisador que não vê isso acontecer, ele acaba falando lá para que eu vou preencher, né? Relato lá o problema e não me vem solução nenhuma. E aí também fica cômodo. "Ah, eu vou relatar o problema?" Também tem uns que pensa assim: "Vou relatar o problema, porque se no final eu não atingir o resultado, a culpa não foi minha culpa, não foi minha. Não tive as compras na hora certa, eu não tive apoio técnico, a culpa não foi minha. Então vira isso também, sabe?" [ST-E16-T04] "Mesmo se usar o sistema a favor, você teria que confiar nos dados que estão ali e, também, buscar, ir atrás desse feedback. Não pode parar só no relato. Relatei que não está bem e pronto. Teria que ter um feedback. Alguém teria que entrar ali, se é sistema - não é pessoa - e dar um feedback para ele, né? E não faz isso. Não tem essa etapa." [ST-E16-T06]

"Acho que há na Embrapa um olhar muito cuidadoso até você aprovar o projeto. (...) Aí, por muito tempo, só se fala em orçamento. Depois, no final, as pessoas entregam o relatório e não há um seminário para discussão desses resultados, não há nada. Então, também não estimula. Aí o líder faz esse relatório, que é um relatório supersimples, que nunca vem a resposta dele, se a DEPI aprovou, ou não. A gente faz e nunca recebe um feedback." [CP-E20-T04]

"Os líderes, eu acho que eles não têm esse treinamento para ter uma comunicação assim mais ativa.... Como que eu posso dizer? Mais profissional, talvez, certo? É mais uma questão de cobrança e de feedback. O que é que foi feito? O que aqui não foi feito? Eu percebo um pouco essas questões aqui para a gente na unidade. Depende realmente do líder, da proposta." [CA-E23-T01] "[a qualidade do resultado dos projetos] tem bastante relação com o perfil da liderança. (...) A comunicação é bem falha com a gente, sabe? Então, é muito de perfil mesmo. É como eu falei, a comunicação em si, ela não é treinada. Os líderes, eu acho que eles não têm esse treinamento para ter uma comunicação assim mais ativa.... Como que eu posso dizer? Mais profissional, talvez. É mais uma questão, mais de cobrança e de feedback. O que é que foi feito? O que não foi feito? Eu percebo um pouco essas questões aqui na unidade. Depende realmente do líder, da proposta." [LP-E23-T02] "A gente tem projetos que inclusive nem tem feedback de líder." [GP-E23-T03] "Quando você tem uma relação à

interação maior do chefe, do líder do projeto, a interação com os mais frequente com os membros da equipe e com o as chefias etc. e tal, a gente tende a ter um andamento mais reconhecido do projeto em si. É um comprometimento maior, de acompanhar e até de se enxergar melhor dentro dos projetos. Quando os projetos têm pouco feedback, as pessoas ficam cada um no seu quadrado, indo lá, fazendo o que está previsto dentro da atividade." [GP-E23-T05]

"A gente faz os relatórios apontando alguns erros de qualificação de ativos, mencionando que os ativos não estão qualificados. E a sensação que a gente tem é de que ninguém lê. Porque não se muda nada. Erros que a gente apontou no nosso relatório anual de avaliação dos ativos do portfólio continuam errados da mesma maneira e a gente não tem nenhum feedback com relação a esses erros. Então, a gente faz a avaliação de uma maneira séria, mas a gente não vê mudança nenhuma." [GP-E25-T01] "Certeza absoluta disso: é a sensação que ninguém lê. (...) os relatórios ficam na gaveta lá e não servem para nada E a gente gasta um tempo bom avaliando isso seriamente. A gente fez a avaliação dos ativos há pouco tempo. A gente apontou que estava errado isso aqui, continua errado da mesma maneira e a gente não tem nenhum feedback com relação a isso. Então, a sensação que você está fazendo para ficar na gaveta." [GP-E25-T02]

"É uma relação de ligar, conversar, visitar, não é via ferramenta. Ninguém lê o sistema da Embrapa para poder ver como está o andamento do projeto." [ST-E27-T03] "Nunca houve [comunicação, cultura de diálogo] na Embrapa, sempre foi um problema estrutural. Nós somos pesquisadores. E quem organiza é pesquisador, o chefe é pesquisador, então, não entende muito desse negócio, sabe?" [CP-E27-T12] "Acontece o seguinte: é um relatório a cada seis meses, mas é um projeto de pesquisa, dinâmico. Como que você vai comunicar para as pessoas com um relatório a cada seis meses? Então, fica totalmente obsoleto, toma tempo. Tenho que preencher, porque senão, chega a mensagem que eu não preenchi... Então assim... "Nada a declarar." Já tem esse recurso de corta-e-cola. Então eu abro lá, colo e dou o Enter, aí já resolveu a minha pendência, porque ninguém lê aquilo, nem quem comunica e nem quem cobra a gente para fazer aquilo. Ninguém lê aquelas coisas." [ST-E27-T04]

"Eu nunca recebi retorno em relação a isso. Muitas vezes a gente relata a falta de recursos ou recursos insuficientes para cumprir as atividades. Às vezes isso é relatado, mas a gente não tem retorno." [GP-E33-T01]

Em resumo, a gestão de projetos na Embrapa enfrenta desafios como a falta de acompanhamento contínuo e suporte dos dirigentes após a aprovação dos projetos, o que resulta em desmotivação. A comunicação deficiente entre unidades, áreas de P&D, TT e a sede reduz o diálogo no âmbito corporativo, prejudicando a integração e a colaboração. Os líderes de projeto se sentem sobrecarregados e isolados, em parte devido à personificação dos projetos, que concentra a responsabilidade neles, sem uma institucionalização adequada. Isso dificulta a apropriação coletiva dos resultados e limita a colaboração entre os membros da equipe. A centralização das decisões na sede e a falta de feedback contínuo desmotivam os pesquisadores, comprometendo a qualidade e o andamento dos projetos. A formalização excessiva dos processos pelos sistemas técnicos de gestão reduz o contato pessoal e o diálogo, essenciais para a orientação e a resolução de problemas. O menor contato presencial, agravado por restrições orçamentárias e limitações de viagens, impacta negativamente a comunicação, a colaboração e o debate científico.

É necessário que os dirigentes incentivem encontros presenciais, reduzam o número de reuniões formais e planejem esses encontros para garantir produtividade e foco. A falta de reuniões técnicas periódicas para discutir resultados parciais e manter a equipe informada é uma preocupação recorrente. Parece relevante promover uma cultura organizacional que valorize a comunicação direta e frequente, criando estruturas e processos que assegurem o comprometimento de toda a organização e a responsabilidade coletiva pelos projetos. Isso inclui a promoção de diálogos abertos, feedback constante, maior transparência e acesso à informação. Avançar na construção de uma cultura de diálogo frequente, colaboração interdisciplinar e institucionalização da gestão de projetos requer maior envolvimento dos gestores nos projetos, ampliando o suporte técnico e estratégico e promovendo uma integração mais efetiva entre diferentes áreas e equipes, facilitando a troca de conhecimentos e a inovação.

8. SISTEMA TÉCNICO DE GESTÃO DA PESQUISA - [ST]

O Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa (STGP) é uma plataforma que integra múltiplos sistemas, como Gestec, Ideare, Quaesta, Cortex, e Integro, desenvolvida para apoiar a administração e gestão de projetos de pesquisa na Embrapa. **Construído ao longo do tempo, o STGP facilita a organização, acompanhamento, avaliação e comunicação dos dados e resultados dos projetos.**

Com tarefas fundamentais como organizar e facilitar a troca de informações e colaboração entre equipes de pesquisa, o STGP se alinha aos princípios da Teoria da Comunicação Constitutiva de Organizações (CCO). Nesta perspectiva, a comunicação não é apenas um meio de transmissão, mas um processo que cria e sustenta a organização. Ao centralizar e disponibilizar dados de diferentes projetos, o STGP materializa a estrutura organizacional, permitindo que os pesquisadores acessem e compartilhem informações de maneira eficaz. Se utilizado corretamente, o STGP tem o potencial de melhorar a coordenação e o alinhamento das atividades com os objetivos institucionais, promovendo um ambiente colaborativo.

A integração dos módulos do STGP reduz a duplicidade de esforços e o retrabalho, economizando tempo e recursos, o que é essencial para a eficiência dos pesquisadores. Essa integração oferece uma visão holística e atualizada das atividades em diferentes projetos e centros de pesquisa, fomentando colaboração. Além disso, ao gerenciar informações, o STGP contribui para a criação de uma memória organizacional compartilhada, vital para a aprendizagem institucional e a inovação contínua. Dessa forma, **o STGP não apenas suporta as funções administrativas e de gestão, mas também reforça a comunicação corporativa, sustentando a identidade e coesão da organização.**

Os entrevistados consideram o STGP importante para a organização das informações sobre os projetos, facilitando a visualização, análise de dados, tomada de decisões informadas e coordenação das atividades de pesquisa. Ele apoia o planejamento e a coordenação, assegurando que as atividades estejam alinhadas com os objetivos institucionais e permitindo o acompanhamento contínuo do progresso, identificação de desvios e ações corretivas.

O STGP deve fornecer ferramentas para o acompanhamento e avaliação periódica dos projetos, identificando áreas de melhoria e facilitando a coleta e análise de feedback, promovendo a melhoria contínua dos processos. Além disso, garante que todas as etapas e resultados sejam registrados, atendendo às demandas de governança e conformidade com normas institucionais, funcionando como um repositório centralizado onde os resultados das pesquisas podem ser acessados e compartilhados.

No entanto, muitos pesquisadores relatam **dificuldades em usar o sistema devido à sua complexidade e a falta de integração entre os módulos.** As entrevistas indicam que esses sistemas enfrentam **limitações quando utilizados como suporte à pesquisa científica, sendo frequentemente percebidos como ferramentas predominantemente formais, de controle de gestão, e de pouca utilidade prática na pesquisa. Além disso, há sugestão de que os dados podem não ser confiáveis devido à desatualização ou incorreção das informações.** O fato relatado de que foram criados por demanda de áreas diferentes ajudaria a explicar o fato de que não são plenamente integrados, exigindo, às vezes, que as mesmas informações sejam colocadas em diferentes sistemas.

Entrevistados expressam insatisfação com a necessidade de preencher informações sem ter acesso adequado aos sistemas e sem poder utilizá-los de forma significativa no processo de pesquisa. O Cortex, por exemplo, é mencionado como importante e útil, mas é raramente acessível e desconhecido pela maioria dos pesquisadores.

Além disso, a grande quantidade de informações a serem gerenciadas pode levar à sobrecarga e à dificuldade de priorização, desviando tempo e recursos dos pesquisadores de suas atividades principais devido ao preenchimento de múltiplos formulários e relatórios. **A falta de integração entre os diferentes módulos do sistema resulta em duplicidade de esforços e aumento da carga de**

trabalho, enquanto a ausência de feedback em um nível apropriado desmotiva e compromete a eficiência dos projetos. Há também uma percepção comum de que o sistema é útil apenas para os níveis superiores da pesquisa, sem oferecer uma utilidade prática para os pesquisadores em suas atividades diárias.

Na análise do conjunto de entrevistas, fica evidente a percepção de que a instalação do Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa (STGP) resultou em uma redução significativa nos contatos pessoais entre pesquisadores e deles com gestores. Esse fenômeno de substituição das interações humanas por técnicas pode estar gerando um ambiente onde a intermediação das atividades de pesquisa ocorre predominantemente através de sistemas automatizados. Embora esses sistemas ofereçam eficiência, agilidade e organização na gestão de dados e processos, sua predominância parece promover uma cultura de dependência tecnológica que diminui o espaço para conversas estratégicas e trocas de ideias informais, fundamentais para o avanço da pesquisa científica.

A dependência excessiva de sistemas técnicos para comunicação pode criar ou ampliar barreiras à comunicação efetiva, limitando a interação, o diálogo, a aprendizagem e a capacidade de resposta e adaptação dos projetos às necessidades emergentes. A redução das interações pessoais tem o potencial de fragmentar o trabalho colaborativo, reduzir discussões e trocas de ideias, e limitar a criatividade. Isso compromete a coesão das equipes de pesquisa e a qualidade dos projetos desenvolvidos.

Identifica-se, nas entrevistas, que quem atuou ou atua em gestão da pesquisa valoriza uso dos sistemas, mas também citam que pesquisadores, em geral, não os reconhecem como úteis em suas tarefas. Do mesmo modo, usuários frequentes relatam que o sistema não é tão complexo, sugerindo que o uso contínuo poderia diminuir eventuais rejeições. E mesmo pesquisadores não-gestores, portanto mais críticos aos sistemas, pedem para ter acesso amplo a seu conteúdo, na suposição de que as informações podem ajudar a fazer melhor o trabalho. Assim, parece, **as críticas estão mais relacionadas à falta de confiança, de integração e usabilidade do que à existência dos sistemas técnicos de gestão da pesquisa.**

Para maximizar seu potencial, parece ser necessário abordar desafios relacionados à usabilidade, integração, sobrecarga de informações e, também, a cultura organizacional. A implementação de treinamentos contínuos, a simplificação dos processos e a melhoria da comunicação e feedback parecem fundamentais para garantir que o STGP não apenas atenda às necessidades de controle e governança, mas também funcione como ferramenta de apoio à inovação e ao avanço científico. Uma das questões que parece central é que parece não ter havido uma comunicação sobre os sistemas com os pesquisadores que mostrassem sua importância e como eles poderiam ajudá-los. Pesquisadores, aparentemente, não têm informação sobre o potencial dos sistemas para identificação de possíveis parcerias ou para ajudar nas operações de pesquisa, por exemplo. Seria relevante uma estratégia de comunicação quando da introdução ou mudanças importantes nos sistemas.

Os depoimentos de que se trata de uma ferramenta de comunicação unilateral, onde pesquisadores apenas fazem relatos, muitas vezes não verificados e sem retorno dos responsáveis, pode indicar que a informação flui apenas em uma direção. A falta de reciprocidade e diálogo, como sugerem relatos, impede a interação dinâmica necessária para um verdadeiro sistema, reduzindo a eficácia e a potencial colaboração entre os membros da equipe e os níveis hierárquicos da organização.

Trechos

"O Cortex é superbacana ele é superimportante mas eu tive acesso a ele porque fui chefe (...) a maioria das pessoas nem sabe que existe Cortex" [ST-E01-T01] "A maioria dos pesquisadores, acho que 90%, nunca viram a cara do Gestec (...) só sabem que são cobrados para qualificar os ativos que tem que botar no Gestec, mas até assim, um manual de como preencher está no Gestec. O pesquisador não tem acesso a esse manual." [ST-E01-T02]

"Os nossos sistemas, Ideare, por exemplo, são importantes para a inclusão dos projetos. Eu vejo como necessários, porque senão, onde é que a gente vai juntar tudo? Mas confesso que não busco na hora de desenvolver o projeto, eu não entro no Ideare ou no Quaesta, que é onde a gente faz as buscas para

saber o que é que tem sido feito. Eu acesso esses sistemas, mas só como membro do portfólio, porque preciso fazer esse levantamento, preciso saber os resultados que estão sendo entregues para a empresa para alinhar os desafios de inovação. Então faço essa pesquisa por conta da minha função como membro de portfólio. Mas, como pesquisador, nunca procurei saber se... Você falando isso, me deu essa ideia: nossa, antes de eu fazer uma pesquisa, de iniciar alguma coisa, eu posso jogar lá no sistema, ver se já tem alguém fazendo. Nunca fiz isso. Então é algo que, às vezes, falta um toque nos colegas: Olha, a gente tem esse sistema, procurem ali o que está sendo feito - mas eu não uso para isso." [ST-E02-T01] "Ele é mais para o gestor do que para gente. (...) eu, pensando como pesquisador, nunca me lembrei de ir procurar um sistema que eu tenha essa ferramenta de busca para saber o que está sendo feito e se tem alguém já atuando ou se já tem algum projeto dentro da empresa com isso. Eu nunca pensei em fazer essa pesquisa lá. Mas é eu vejo como uma ferramenta necessária e ela é o local onde a gente tem para juntar. (...) Eles precisam melhorar, eu também acho. Sim, eles são difíceis, são complicados." [ST-E02-T02]

"Quem disse que os CTIs hoje têm tempo de discutir estrategicamente o que deveria ser feito? A gente tem que atender demandas, são os ativos, o Gestec, são os prazos. É uma loucura que está tirando da gente o que nós deveríamos de fato fazer." [ST-E03-T01]

"Existe um conflito de que algum desses sistemas. Por exemplo: o Gestec não está entregando as informações reais. Só que ele é alimentado pela unidade. (...) Então eu sou bastante defensor do Gestec e acho que ele melhorou muito. Basicamente ele é para diretoria porque a unidade não utiliza os dados, ela só alimenta. (...) vamos dizer que ele entregaria ali uns 80%, mas precisaria checar, principalmente para aquelas unidades que não geram tantos ativos, tantos resultados." [ST-E04-T02] "O pesquisador não tem nem senha para entrar em Gestec. Então ele nem utiliza. O que é errado." [ST-E04-T03]

"A gente coloca lá o andamento da atividade não sei o que tal. Você coloca lá no sistema, mas, na verdade o que funciona na comunicação na Embrapa é a confiança que você tem nos seus parceiros" [ST-E05-T01] "Os nossos sistemas fazem controle, não fazem comunicação porque, com a quantidade de sistema que eu tenho na Embrapa, se ele realmente servisse de comunicação, o presidente teria condição de, num clique, saber o que está acontecendo." [EP-E05-T03]

"Hoje está mais como repositório para ver o que está sendo feito ou não e não para dizer claramente nitidamente o que todo mundo está fazendo o que está sendo feito efetivamente." [ST-E12-T01]

"Os sistemas são muito robustos, tem bastante informação, mas eu acho que é pouquíssimo usado. Por exemplo, no portfólio, quando a gente recebe uma proposta, a gente tem que fazer um alinhamento aos desafios de inovação. Então, ao mesmo tempo que essa proposta está sendo avaliada pelos Ad hocs na sede, o portfólio faz uma avaliação se aquilo está alinhado com o portfólio, com o tema, com o desafio para o qual a equipe vinculou. E uma das coisas que a gente olha é os ativos aí teve uma vez que o todo o portfólio tem um gestor de ativos. Teve uma vez que o nosso gestor de ativos estava fazendo uma avaliação dessas em um projeto, uma proposta, e aí o comentário dele foi assim: a equipe disse que isso daqui é totalmente novo, não tem nada antes. Eu entrei no Gestec, que tem mais de, sei lá, duas, três tecnologias parecidas com essa." Então os sistemas são robustos, permitem tudo isso que você falou, mas, na prática, a gente não usa. A maioria das pessoas não usa. (...) Eu acho que são duas coisas: Cultura e às vezes as pessoas nem sabem que esse tipo de informação está lá disponível." [ST-E13-T01]

"Na Embrapa, de uma certa forma, a função meio está muito bem - são esses sistemas de controle -, mas a função fim está deixando a desejar um pouco. Nós temos que pensar mais na pesquisa em si. Burocracia, no sentido da palavra, é bom porque remete à organização. Agora, eu vejo como um excesso, principalmente os colegas que estão na linha de frente, produzindo soluções tecnológicas. Às vezes a gente perde muito tempo preenchendo relatórios, preenchendo sistemas alimentando sistemas - e isso é ruim. Então a sede tem que ter esse controle, tem que ter essa visão do que acontece em toda a empresa? Tem. É perfeito. Você tem que ter uma organização para ajudar os colegas no estratégico, certo? Principalmente em novas ações. Mas eu acho que a gente tinha que buscar... Eu vou falar desburocratizar, mas não é o termo correto, como eu te falei. A burocracia no sentido de organizar é importante, mas o excesso de burocracia, o excesso desses sistemas compromete." [ST-E14-T01]

"É um instrumento de comunicação, no sentido de que são ferramentas de registro e até de apropriação corporativa do que vai sendo gerado. A gente tem grandes projetos nacionais que geraram

um conjunto importantíssimo de dados, mas que ficam com os pesquisadores, não são apropriados corporativamente. Então, esses sistemas são importantes, é comunicação no sentido: 'eu, no meu projeto, fiz isso, então estou relatando para a corporação e vai ficar registrado que eu fiz'. Então, é uma ferramenta de comunicação. É uma ferramenta de comunicação externa e é um pouco o que justifica esse sistema: "Os órgãos de controle estão nos cobrando. Depois a gente gerou isso, quando a gente gerou aquilo." "Ah, está lá no sistema, pega um dado." Então, é outra forma de comunicação externa para controle." [ST-E18-T01] "Eles são ferramentas de comunicação (...) mas não digo que sejam necessariamente eficientes. Tem muito disso também: eles limitam, falando em comunicação, de relato mesmo. Eles limitam, por exemplo, quando eles fazem conexões unívocas. "O que eu gerei só pode ser associado a um DI", por exemplo, a um desafio de inovação. Mas, na verdade, o meu resultado atende a quatro. (...) Porque a gente perde essa informação. (...) às vezes, o sistema atrapalha o próprio relato. Pela estrutura forçada de ser um para um. Porque, também, todo sistema vai ter suas limitações. Ele é uma representação do mundo, mas não vai funcionar perfeitamente. Mas a gente poderia melhorar, com certeza." [ST-E18-T02]

"Às vezes, a gente vê isso: pesquisadores fazendo quase o mesmo trabalho. Ou então tentando elaborar uma proposta de alguém ou de alguma coisa para fazer na empresa. Sim, esses sistemas são importantes. Claro, tem essa parte chata da burocracia e tal de preencher, o pessoal reclama muito, mas em termos de informação, são importantes. Eles podem dar algum tipo de suporte." [ST-E21-T03]

"Como eu trabalho na parte de gestão, para mim isso tudo ajuda. É... em maior ou menor grau, há tanta ajuda que, às vezes, eu sinto falta de algumas informações, mas isso sou eu. Tenho, de certa forma, um pouco mais de, vamos dizer assim, de paciência e um pouco mais de trato para lidar com essas coisas. Mas, a gente vê que muita gente não tem nenhuma ou tem pouca. Assim, pouca lida com essas coisas, sabe? A gente percebe que muita gente da equipe, inclusive, não tem interesse e acha que isso é um excesso e que atrapalha o trabalho. Eu, não. Por isso que eu falo na questão de gestão e de líder, essas coisas... De certa forma, o líder é o gestor do projeto, então, ele tem que filtrar um pouco mais essas informações e passar coisas. De certa forma, mais pontuais, mas, eu percebo que muita gente não acompanha e não consegue reconhecer essas informações como úteis para o trabalho. Mas eu acho que sim. Eu acho que são úteis." [ST-E23-T01] "Talvez o que esteja faltando mais é uma comunicação mais eficiente dos benefícios dessas plataformas. Quando a gente não reconhece nenhum benefício, quando a gente imagina que os benefícios são menores do que o ônus, o bônus é menor do que o ônus. (...) ...a comunicação eficiente no sentido de mostrar que existem também benefícios nessas plataformas e nesses aplicativos, etc. - a gente não está sabendo fazer" [ST-E23-T05] "Eu uso bastante sistema. Inclusive, para você ter uma ideia, eu até brinco com o pessoal que eu não sei porque que a gente não tem acesso a todos os sistemas da Embrapa. Não sei se você sabe disso, mas, eu, como empregado, não tenho acesso padrão a todos os sistemas. E, por mim, teria que ter acesso a todos." [ST-E23-T07] "Você tem que ter sistemas, você tem que ter acesso minimamente a entrar na página para ter alguma informação, se você quiser. Se você não quiser, não precisa saber nem que o sistema existe. Mas a gente tem que ter minimamente acesso. Acho que o último que eu tive, eu pedi, inclusive, foi ao Gestec, que é o sistema de gestão de qualificações. Agora eu tenho acesso porque faço parte do CTI, mas antes eu não tinha." [ST-E23-T08]

"Os próprios sistemas da Embrapa podem ser fonte auxiliar nesse sentido de você localizar as pessoas. O próprio Ideare, mas principalmente o Quaesta. Às vezes, você o utiliza ali como uma fonte de informação. Eu estou precisando de um especialista no tema tal e aí você pode utilizar para buscar alguma coisa nessa direção." [ST-E24-T01] "Acho que são fundamentais os sistemas. Porque eu me recordo quando não os tínhamos! Eu fui gestor também, sabe? E eu já fui chefe, fui chefe de pesquisa. Então, era um caos quando você precisava ter determinado tipo de informação, a gente trabalhava com as planilhas. Uma coisa bem primitiva." [ST-E24-T02] "São muito bons do ponto de vista de que são fundamentais porque permitem uma organização, permitem gerenciamento de alguma forma. Eles têm defeitos, pois não são um, digamos, *software* de gestão de projetos. Mas eles trazem algumas ferramentas que ajudam nesse processo, inclusive na comunicação." [ST-E24-T03] "Os sistemas consomem um pouquinho de tempo, mas sinceramente, eu vejo um pouco desse burburinho dentro da Embrapa, desse sistema demais e tal. Mas eu te confesso que pra mim eles não me trazem nenhum transtorno, sabe? De ter que preencher, de ter que entrar lá no Ideare e a cada quatro meses e dizer onde é que eu estou... onde é que as atividades que eu faço. (...) acho até que é bom, porque vai deixando documentado todo o caminho que foi trilhado e, querendo ou não, isso é uma forma de comunicação. E, se a gente não faz, essa informação vai se perdendo." [ST-E24-T04] "O sistema poderia ser um pouco mais amigável, mais intuitivo ou coisa e tal. A existência do sistema, para mim,

traz muito mais benefício do que prejuízo, porque gasta um pouco de tempo. Não acho que isso seja um fator que, por exemplo, a turma reclama demais porque tem que registrar o ponto... Eu não consigo entender por que um negócio tão simples. Você entra no sistema e diz: "olha, esse dia eu não fui por isso, por isso, por isso." E coloca lá o seu comprovante e para mim é algo que eu entendo como muito simples, temos que prestar conta. Nós somos empregados de uma empresa pública e a sociedade quer saber o que que a gente está fazendo. Para mim não é um problema, não." [ST-E24-T05]

"É muito pouco. Assim o que a gente tem utilizado mais é o Ideare e o acompanhamento de andamento das atividades no Ideare." [ST-E25-T01] "O Ideare é utilizado para esse balizamento de acompanhamento de condução da atividade. Você tem aquela questão de você reportar quadrimestralmente como é que está o andamento da sua atividade." [ST-E25-T02]

"Quando o líder movimenta alguma situação "tem que ter que atualizar a atividade, fulano", tem que fazer o relatório. Como é que faz? Que dificuldade, né? Então, você tem que dar essa assistência para a turma." [ST-E25-T03] "Um problema é que a gente tem muita burocracia nessa parte de projetos. Então, você tem que fazer relatório disso, relatório daquilo e tal, e acaba se perdendo um pouco essa parte da comunicação com todo mundo, de estar todo mundo acompanhando. Às vezes, até o coordenador quer fazer reunião, mas aí ninguém pode, um não pode, outro não pode, não consegue uma agenda adequada. Eu acho que isso acaba atrapalhando um pouco." [ST-E31-T01] "Eu acho que os sistemas da Embrapa como um todo, não só esses de Ideare, Integro, mas esses outros de gestão, também, deveriam ser um pouco mais integrados, conversar mais um com o outro." [ST-E31-T03]

Controle para gestores, obstáculo para pesquisadores

Depoimentos fornecem uma visão sobre as dificuldades enfrentadas por pesquisadores da Embrapa no uso do Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa (STGP), devido ao volume de informações e à dificuldade de priorização. Os relatos indicam que, apesar da intenção de melhorar a governança e a eficiência, os sistemas, em alguns casos, acabam por sobrecarregar os pesquisadores com tarefas que desviam tempo e recursos das atividades de pesquisa. A quantidade de dados e demandas a serem gerenciadas em diferentes sistemas afeta a clareza e a eficácia da comunicação, prejudicando o andamento do trabalho rotineiro.

Há uma percepção de que os sistemas estão mais focados em controle e governança do que em fornecer suporte eficaz à pesquisa, comprometendo a eficiência e reduzindo o tempo que poderia ser dedicado à inovação e criatividade. A visão predominante entre os pesquisadores não gestores é de que os sistemas funcionam mais como instrumentos de supervisão do que como ferramentas estratégicas, o que limita seu potencial para promover inteligência e inovação, gerando uma resistência significativa ao seu uso.

Essa avaliação sugere que os procedimentos formais se tornaram mais importantes do que as pessoas e o diálogo, impactando negativamente a produtividade. Também há relatos de que a falta de feedback e a ausência de um diálogo produtivo sobre os problemas e soluções registrados nos sistemas contribuem para uma sensação de inutilidade. Os sistemas são frequentemente criticados como meros repositórios de informação, sem articulação real para a comunicação e sem utilidade prática para os pesquisadores.

A complexidade e a rigidez dos sistemas são criticadas por não permitirem a flexibilidade necessária para acomodar as mudanças e adaptações que surgem durante o andamento dos projetos. Além disso, a falta de integração entre os diversos sistemas técnicos da Embrapa parece agravar a insatisfação. A redundância de informações e a necessidade de preencher dados em múltiplos sistemas não integrados aumentam a carga de trabalho e a possibilidade de erros.

Os depoimentos sugerem a necessidade de uma revisão nos sistemas técnicos de gestão da pesquisa da Embrapa, com foco em torná-los mais amigáveis, integrados e úteis para os pesquisadores, além de reduzir a carga burocrática que atualmente impede a produtividade e a inovação

Trechos

"Hoje, a governança é mais buscada do que a eficiência e eficácia. Então, falta muito bom senso. Nós estamos nos transformando em operadores de sistema." [ST-E03-T03] "É uma vontade assim de ter o controle. Você tem o controle, a governança. Então o processo é mais importante do que as pessoas."

[ST-E03-T04] "A gente fica tão escravo disso hoje que não sobra espaço para fazer o que a gente mais gosta, que é discutir tecnicamente, que é alinhar o andamento, discutir cronograma, redirecionar a ação, adicionar outras coisas.(...) Você tira um tempo, digamos assim, precioso, devotado [para a inovação e criatividade], única e exclusivamente, para a gente poder cumprir prazo." [ST-E03-T05] "Ele rouba o nosso tempo de forma absurda, porque são sistemas demais, a gente tem que atender, alguns com retrabalho. Responder a mesma coisa que você já respondeu. Um calendário perverso, porque daqui a pouco tem um monte de gente, a gente está no CTI envolvido com qualificação de ativos. (...) Daqui a pouco chegam os pareceres dos projetos que foram submetidos. Aí quem está no CTI ou quem submeteu já começa a trabalhar nesses pareceres. E é assim. E o calendário... Daqui a pouco vamos fazer o planejamento do ano. O ano já acabou." [ST-E03-T06] "E bom senso há muito tempo que não existe. Aí tem coisa, sabe? Agora a gente vai passar de novo por um problema seríssimo na empresa, que é o sistema de avaliação. está na época, de novo, vai ter o novo abatimento. Por quê? Porque não existe bom senso. Daqui a pouco os algoritmos e um robô podem substituir a gente, fazer melhor o trabalho. Porque, como eu estou te falando, vai bater na parede. Se continuar nessa direção, vai bater, mas o que processo está falando? É isso que importa. Não importa o bom senso." [ST-E03-T08]

"A gente teve toda essa mudança das TRLs, do Integro, mas o sistema tem hora que mais atrapalha do que ajuda, na minha opinião." [ST-E05-T03]

"Eu vejo com muita frequência a turma reclamar muito do Ideare. (...) Para quem faz isso de forma esporádica não há digamos assim uma comunicação fácil. A turma sempre está reclamando que às vezes você procura no Ideare para fazer determinadas coisas e você tem dificuldade de encontrar." [ST-E09-T01] "A gente ainda usa muito o pessoal do secretariado pra colocar as informações. (...) Ou seja, o Ideare como ferramenta de comunicação a gente tem muita dificuldade (...) ele acha que está perdendo tempo em vez de se dedicar à pesquisa." [ST-E09-T05]

"A sensação que eu tenho é que isso foi colocado para o pesquisador como mais uma coisa a ser preenchida. (...) eu acho que as pessoas não foram apresentadas a isso como algo que pudesse ajudá-las a gerenciar o seu projeto ou a fazer parte dessa equipe." [ST-E13-T06]

"A burocracia no sentido de organizar é importante, mas o excesso de burocracia o excesso desses sistemas compromete." [ST-E14-T01] "Acho importante os sistemas da Embrapa, mas só que a gente tem que pensar uma forma de não sobrecarregar os nossos pesquisadores para ficar só preenchendo, preenchendo, preenchendo o formulário. E às vezes você preenche um interno que não está comunicando direito com o Gestec que não fala com o Ideare. É meio confuso." [ST-E14-T02]

"É internalizar dentro das equipes essa questão da importância do porquê das coisas" [ST-E23-T02] "Basicamente o processo de comunicação é: eu falar e você entender a minha mensagem certo? Só que eu estou recebendo muita mensagem (...) Então acaba que a gente tem um fluxo de informação tão grande que às vezes a gente não para para filtrar ou priorizar para orientar melhor o que a gente está recebendo de informação." [DP-E23-T03] "De repente, você fazer um diagnóstico local. Por exemplo, uma ação conjunta do NCO, chefia de P&D, não sei. De repente, elaborar e fazer uma análise local, um diagnóstico local e depois passar para a sede, para a gente ver o que é que se consegue tirar de informação para as pessoas, para que haja uma comunicação melhor e que as pessoas internalizem melhor esses sistemas e essas facilidades que a gente tem." [ST-E23-T06]

"A comunicação é um processo que demanda tempo. E aí quando você fica com um excesso de tarefas de atividades de atribuições você muitas vezes acaba não conseguindo fazer esse processo de comunicação da melhor forma possível. Ou de uma forma mais eficiente." [DP-E24-T01] "Primeiro você pode utilizar as ferramentas: o próprio Ideare. Você tem ali coisas que você pode comunicar. Por exemplo: o colega responsável pela atividade fez lá um relato que a atividade dele não andou por isso, por aquilo e tal. E, dependendo do que for, você poderia ter entrado em contato comigo e poderíamos resolver isso, porque, às vezes, coloca lá questões que até explica, mas não justifica o motivo de não ter andado." [ST-E24-T08]

"Eles [sistemas de apoio, Ideare, Gestec, Integro, Quaesta] são repositórios de informação para mim. Em relação à comunicação, não comunicam nada. Então, se não há uma articulação para comunicação séria... Tem que ter comunicação e mostrar que, nesses espaços existe informação, são repositórios de informação." [ST-E27-T01] "Acompanhamento de projetos e entrega de relatórios... Aquilo ali, sinceramente, é para inglês ver, porque ninguém usa aquilo." [ST-E27-T02] "É uma relação de ligar, conversar, visitar, não é via ferramenta. Ninguém lê o sistema da Embrapa para poder ver como está o

andamento do projeto." [ST-E27-T03] "Acontece o seguinte: é um relatório a cada seis meses, mas é um projeto de pesquisa, dinâmico. Como que você vai comunicar para as pessoas com um relatório a cada seis meses? Então, fica totalmente obsoleto, toma tempo. Tenho que preencher, porque senão, chega a mensagem que eu não preenchi... Então assim... "Nada a declarar." Já tem esse recurso de corta-e-cola. Então eu abro lá, colo e dou o Enter, aí já resolveu a minha pendência, porque ninguém lê aquilo, nem quem comunica e nem quem cobra a gente para fazer aquilo. Ninguém lê aquelas coisas." [ST-E27-T04] "Estamos numa empresa de inovação. Nós precisamos ser ágeis. Aquilo ali é obsoleto, aquilo ali não existe mais, tem que ser coisas rápidas. Então, o Ideare, para registros de relatórios do projeto, para fins de fiscalização, ok" [ST-E27-T05]

"É óbvio que o sistema facilita, porque eu vou lá e o consulto quais são as atividades, quem botou o resultado, quais os resultados, estão aprovados, os que não estão, quais as TRLs que estão? Ou seja, facilita no sentido de gerenciar amplamente. Eles facilitam muito mais a vida do CTI, da unidade, a vida de um portfólio, a vida do chefe de P&D que tem que controlar vários projetos. Agora, o projeto por si, eu não vejo como o sistema ajude muito. Nem o Ideare, nem Gestec. Em geral, isso é muito pouco para falar, para não falar que não ajuda nada." [ST-E28-T01] "Na visão do pesquisador, ele enxerga o sistema como uma coisa ruim, uma chatice que tem que preencher para fazer aquilo que ele planejou junto com o parceiro no diálogo, muitas vezes numa folha de papel, numa reunião presencial. Então depois ele encara aquilo: "Agora tem a parte chata, tem que botar isso aí no sistema." [ST-E28-T02] "O que já aconteceu de mudar, de dificultar, foi com o parceiro externo. Porque eles não têm a linguagem dos sistemas que a Embrapa tem. E a gente tinha que ficar cobrando deles: "Fulano tem que me mandar uma justificativa não sei o quê, porque o sistema tem que botar ali." E ele dizia "mais para quê?" Um exemplo: Os professores estão muito mais acostumados a mandar projetos para CNPq, FAPERS, FAPESP. Se você for ver um projeto de CNPq hoje: olha, o professor que vê o sistema da Embrapa, ele se nega a preencher. (...) Mil vezes mais complexo. No sistema do CNPq, hoje ele faz um projeto em duas folhas de ofício. E é uma coisa assim: o que tu vai entregar, o que é que tu vai fazer e pronto." [ST-E28-T03] "Na verdade, aqui nós, dos projetos, não usamos nada [comunidades virtuais oferecidas pela Embrapa] A gente recebe, coisa de lei ali, e muitas vezes, coisas interessantes. Eu acho legal pelo ponto de vista assim de: eu nem sabia disso. Eles vêm no meu e-mail aqui, P&D.Com. Aí vem uma notícia lá, eu leio todas. Eu tenho colegas aqui que já me falaram que nem leem, quando veem P&D.com já deletam. Eu ainda leio quase todos. E é interessante a gente conhecer coisas que não sabia. E muitas vezes isso aí pode atrair uma iniciativa de parceria. O fulano está fazendo um negócio que eu queria fazer aqui: eu vou entrar em contato com ele para ver isso." [ST-E28-T04]

"Um problema é que a gente tem muita burocracia nessa parte de projetos. Então, você tem que fazer relatório disso, relatório daquilo e tal, e acaba se perdendo um pouco essa parte da comunicação com todo mundo, de estar todo mundo acompanhando. Às vezes, até o coordenador quer fazer reunião, mas aí ninguém pode, um não pode, outro não pode, não consegue uma agenda adequada. Eu acho que isso acaba atrapalhando um pouco." [ST-E31-T01] "Eu acho que elas [ferramentas do sistema técnico de gestão da pesquisa] são importantes. A gente tem muita informação ali. Mas para te falar a verdade comecei a entender elas melhor e usar mais quando entrei no portfólio. (...) No dia a dia de projeto eu não vejo o pessoal utilizando. A gente até esquece." [ST-E31-T02]

Usabilidade

Depoimentos sugerem que muitos pesquisadores possuem restrições ao uso dos sistemas técnicos de gestão da pesquisa. Esse fenômeno pode implicar em uma gestão menos confiável, menos integrada e eficiente dos projetos, reduzindo os benefícios potenciais que esses sistemas podem oferecer. A complexidade e a falta de integração entre os diferentes sistemas agravam essa resistência. A exigência de preencher múltiplos sistemas consome tempo e desvia os pesquisadores das atividades que julgam principais, impactando negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho.

Os sistemas de gestão da pesquisa na Embrapa são frequentemente criticados por sua ineficiência e pela necessidade de retrabalho. Pesquisadores relatam gastar muito tempo preenchendo formulários e relatórios que não agregam valor direto à pesquisa. Essa sobrecarga desvia tempo e energia de atividades mais relevantes, dificultando a realização de atividades que realmente contribuem para o avanço científico e tecnológico. Os depoimentos destacam a necessidade de uma análise para avaliar a revisão dos sistemas técnicos de gestão da pesquisa da Embrapa, com foco em torná-los mais

amigáveis, integrados e terem uma percepção de utilidade para os pesquisadores, além de reduzir o tempo neles dispendidos, que estaria reduzindo a produtividade e a capacidade de inovação.

Parece haver uma cultura organizacional que contribui significativamente para a subutilização dos sistemas técnicos. A resistência ao uso dessas ferramentas por parte dos pesquisadores é uma questão recorrente, frequentemente atribuída à falta de motivação, treinamento ou ceticismo quanto à utilidade. Esse fenômeno limita uma gestão integrada e eficiente dos projetos de pesquisa, reduzindo os benefícios potenciais que esses sistemas podem oferecer.

Trechos

"O ser humano é muito resistente, né? Muito resistente a mudanças. É impressionante, né?" [ST-E01-T04]

"Ele é mais para o gestor do que para gente. (...) eu, pensando como pesquisador, nunca me lembrei de ir procurar um sistema que eu tenha essa ferramenta de busca para saber o que está sendo feito e se tem alguém já atuando ou se já tem algum projeto dentro da empresa com isso. Eu nunca pensei em fazer essa pesquisa lá. Mas é eu vejo como uma ferramenta necessária e ela é o local onde a gente tem para juntar. (...) Eles precisam melhorar, eu também acho. Sim, eles são difíceis, são complicados. Por exemplo: não sei mexer no SEI, não sei como. A gente tem um bloqueio com isso. Como esses sistemas são chatos. Mas eu vejo o quanto eles são importantes para a empresa. Eles só precisam se conversar melhor, certo? A gente tem muito sistema que não se conversa." [ST-E02-T02] "Sei de casos que só clica ali para atualizar e constar: entreguei... Mas sem efetivamente preencher o que precisa ser preenchido." [ST-E02-T03]

"É exatamente isso: a carga de sistemas. E por incrível que pareça, sistemas que foram elaborados de uma forma que tem uma lógica comprometida em termos de lógica, de inteligência. Ontem, nós estávamos no CTI fazendo a qualificação dos ativos, deadline. Teve um determinado momento que a gente falou assim: não, no lugar de ser sim é não. Estava travado. A gente não podia mais voltar. Para voltar aqui, tinha que recorrer a Brasília para você conseguir mudar o sim para o não, para poder continuar. Aí, a colega que tinha chegado na metade do formulário falou assim: tem outra opção, a gente pode jogar isso aqui fora e começar tudo de novo. Então os sistemas têm uma lógica sofrível, para não dizer burra. São retrabalho. Muitas das vezes a gente tem que dar a mesma informação em vários... E detalhe: as pessoas gostam. Quem está na gestão ama os sistemas." [ST-E03-T02] "Hoje a governança é mais buscada do que a eficiência e eficácia. Então falta muito bom senso. Nós estamos nos transformando em operadores de sistema." [ST-E03-T03]

"A gente tem o Cortex que é uma plataforma que pega os dados e cria painéis analíticos do Gestec do próprio Ideare. Então isso tem nos ajudado muito enquanto gestores daquela informação para gente acompanhar e ter um visual." [ST-E04-T01] "Os gestores de ativos conseguem ver essa questão de sobreposição por conta do sistema Gestec. (...) Teria que ter um painel para o pesquisador ver: eu vou começar a fazer um projeto, mas o que já tem? O que que a empresa já tem? (...) Porque ele, no máximo, tem acesso ao Ideare." [ST-E04-T04] "O Ideare foi projetado pela Diretoria de P&D; o Gestec pela diretoria de Transferência de Tecnologia e acaba que o pesquisador ou as equipes têm que ficar duplicando as informações. O sistema também não é integrado. Tudo isso favorece para essas críticas: Por que que eu tenho que preencher o Gestec? Ele é uma continuidade do Ideare e lá no Ideare já entreguei meu resultado. Ali já não está o meu ativo? Por que que eu tenho que ficar preenchendo isso?" [ST-E04-T05]

"Nossos sistemas... você tinha que conversar com outra pessoa que gosta mais desses sistemas da Embrapa que eu. Nenhum sistema conversa com nada. Nada conversa com nada! Eu odeio!" [ST-E06-T01]

"O cara não coloca o resultado no projeto que você tem agora porque o outro fechou e não dá pra inserir resultado. Aí eu vou colocar um resultado de uma simulação? Então esse tipo de coisa complica, na minha opinião. Eu acho que a gente tem muito sistema, a gente tem vários relatórios, mas eu não sei até que ponto os sistemas ajudam os líderes de projeto a fazerem gestão. Eu mesmo, os meus, nunca fiz pelos sistemas. A gente faz aquilo que é obrigado, meio que passa proforma, para colocar lá na informação e tal etc. Eu sei que o pessoal da sede vai ficar de cabelo em pé, me ouvir falar isso, entendeu? Mas para mim o que funciona é você juntar a equipe inteira." [LP-E05-T02] "Eu acho que depois que veio o sistema, determinadas pessoas passaram a fazer gestão por sistema e gestão não é sistema. Como você mesmo sabe, Gestão é comunicação. Entendeu? Então você precisa

ter reunião de equipe, né?" [ST-E05-T02] "E fica o cara atrás do computador preenchendo planilha. Isso não é uma comunicação efetiva, isso é uma prestação de contas, entendeu?" [LP-E05-T03] "Eu tenho às vezes dados na gaveta e consigo gerar outras coisas que não dependem necessariamente daquele do projeto. Eu não tenho onde colocar esse resultado. E aí a resposta que eu já ouvi foi: Ah, mas você bota em outro projeto que você tenha. Mas isso é um pensamento, na minha opinião de professor universitário que tem só uma linha de pesquisa. Na Embrapa a gente está trabalhando para desenvolver solução, tecnologia, não?" [ST-E05-T04] "O pessoal acredita que o Ideare faz comunicação. Ele não faz comunicação, ele faz controle. Ele faz controle, tanto que muita coisa que a gente escreve é o básico de como a atividade está sendo desenvolvida." [ST-E05-T05] "Nem tudo que está no Gestec tem um impacto avaliado, porque não tem gente na equipe pra isso." [ST-E05-T06]

"Muita gente talvez não use a comunicação porque muitas vezes o sistema está desatualizado. Por que está desatualizado? Porque falta alimentar, falta alguém chegar lá..." (...) "Aí, se eu entrar no sistema, pode ser que esteja desatualizado: - Ah, não, isso aqui faz tempo que foi lançado. Tem a ferramenta, mas até que ponto ela vai estar atualizada para as pessoas gerarem uma informação confiável? E até hoje, quando as pessoas precisam de informação, apesar de todo o sistema, o presidente liga para o chefe: olha o que é que tem aí de tal coisa?" [ST-E08-T01] "Mas aí, você entrou no sistema: - fez isso, fez aquilo? Eu digo não, não fiz. Não fiz. Mas tem que entrar, preencher isso, preencher aquilo. Gente: eu já escrevi o projeto, já trabalhei, ralei, vou em reunião. Mas então, o que é que eu imagino? Acho que a gente tem que ter um grupo realmente de apoio para esse serviço aí, e que precisa ter cara. Você liga para o CTI, você entra no Ideare, vai na página tal, número tal, o cara não vai fazer isso... Por exemplo: sai meu resultado de pesquisa que às vezes não está lá registrado no Ideare porque eu não tinha ninguém na minha equipe para fazer isso, está entendendo? (...) Eu sou pago para pensar, então eu penso, eu vou atrás, eu vou para reunião, vou para evento, eu vou muito para campo. Tenho muito resultado. Mas, aí, alguém tem que registrar. E aí eu acho que para o pesquisador ficar fazendo tudo isso, tira muita liberdade da gente. E as pessoas que deveriam dar apoio, reclamam. E parece que na Embrapa tem uma briga de analista com pesquisador, um negócio impressionante. (...) é muito fácil ser analista para muita coisa, porque não tem o mesmo nível de cobrança que nós temos, teoricamente." [ST-E08-T02] "Precisaria dar mais agilidade para gente sim, em termos de burocracia." [ST-E08-T03] "Simplificação dos processos, certo? Acho que é fundamental. (...) Mas acho o que eu tenho reclamado, eu reclamo muito isso, sabe? Esse excesso. Veja bem, realmente, quando a gente está na gestão, a gente quer informação. A gente precisa da informação, mas a gente tem que ter uma boa equipe de suporte ao pesquisador. Então, para que a gente possa fazer a pesquisa acontecer, a gente tem que ter um bom suporte. Não é que você vai criar um monte de secretário de pesquisador, não. (...) A gente tem uma cultura da Embrapa: Muito pesquisador antigo acha que o analista serve como seu estagiário, como seu bolsista.? Então, ele quer fazer aquele cara lá como trabalhador só dele. Então, por exemplo, é muito difícil o analista de pesquisa dar suporte a um grupo de pesquisadores. Eu conheço pessoas que: não, esse aqui é o meu analista. Então, o analista de pesquisa da Embrapa passa a ser um auxiliar de pesquisa, muitas vezes, é só daquele, e acaba sabendo mais que o pesquisador. Então, eu vejo que se a gente conseguir reduzir, realmente, dar mais agilidade, dar mais liberdade para o pesquisador, ter um grupo bom de suporte, para mim, no caso, seria fundamental." [ST-E08-T04]

..".sistemas que foram, digamos assim, criados de forma estanque. O Ideare foi criado com a finalidade de fazer o acompanhamento, a programação de pesquisa. O Integro foi definido pra acompanhar as atividades técnicas e administrativas da unidade - e eles conversam um pouco entre si. Em todos os dois casos, eu diria que a gente tem uma certa dificuldade, a não ser que você esteja exercendo uma determinada posição que faz que você seja um usuário costumaz. Eu vejo com muita frequência a turma reclamar muito do Ideare. Eu acho realmente o Ideare uma ferramenta muito interessante, mas claro, eu já fui secretário de CTI, então necessariamente, eu trabalhei muito com o Ideare. Para quem faz isso de forma esporádica, não há, digamos assim, uma comunicação fácil. A turma sempre está reclamando que, às vezes, você procura no Ideare para fazer determinadas coisas e você tem dificuldade de encontrar. Você está sempre recorrendo a alguém para encontrar. A mesma coisa o Integro. São ferramentas muito boas, são importantíssimas, mas, se você não tiver um uso constante, você se perde nelas. Claro, a quantidade de informações nesses dois sistemas é fabulosa. (...) Só que, aquela coisa: você tem dificuldade em usar. Você não tem muita facilidade em usar o sistema." [ST-E09-T01] "Existe uma certa resistência ainda por parte da equipe que não acha os sistemas muito amigáveis. Aí, é lógico, o cara fez o dele e também não vou me preocupar em saber o que é que fulano fez, ou seja, como instrumento de comunicação, eu acho que a eficiência dela é baixa." [ST-E09-T02] "Agora, eu não vejo muito interesse do sujeito em buscar, a não ser que tenha a necessidade. Por exemplo, o CTI, com toda a certeza, tem a comunicação de todos os projetos, porque ele realmente

precisa dessa informação, então ele vai lá buscar. (...) tem projetos que efetivamente o sujeito passa a informação (...) agora, tem projetos que o cara coloca lá a informação para cumprir tabela e quando a gente vai buscar, no frigar dos ovos, a informação está completamente fora do contexto." [ST-E09-T03] "Agora, eu não vejo muito interesse do sujeito em buscar, a não ser que ele tenha a necessidade. Por exemplo, o CTI, com toda a certeza, está lá, tendo a comunicação de todos os projetos, porque ele realmente precisa dessa informação, então ele vai lá buscar." [ST-E09-T04] "A gente ainda usa muito o pessoal do secretariado pra colocar as informações. Você tem ideia do nível de coisa, a forma como isso acontece, ou seja, a turma sente uma dificuldade grande em usar, e aquela coisa, ele faz o relato da atividade e chama a secretária: "Bote isso aí no Ideare", para não se meter no Ideare. Ou seja, o Ideare, como ferramenta de comunicação, a gente tem muita dificuldade (...) ele acha que está perdendo tempo em vez de se dedicar à pesquisa. E para não perder tempo, pega a informação, chega para a secretária que tem a senha dele: "Olha, vai lá e bota isso lá no Ideare." Tenho impressão de que ele quer usar o tempo útil dele no que ele acha que é essencial, e o restante, é aquela coisa, só burocracia. Isso é muito comum, a gente perde um tempo danado, a burocracia..." [ST-E09-T05]

"Um colega que saiu da Embrapa e foi para outra instituição. E ele saiu falando das burocracias. Um dia desses eu encontrei com ele e ele deu uma risada e falou assim: "Ah, também tem as suas burocracias. Não dá pra você ficar voo livre. Não dá." [ST-E10-T01]

"Os sistemas, hoje, também são super travados. Quando você faz relatos de atividades, que é uma forma de avaliar o atendimento, é algo meio que proforma. Isso não tem muito sentido. Muitas vezes você gostaria de se deslocar para avaliar como está acontecendo o andamento de uma atividade, especialmente em outra unidade. Aí não tem recurso, e tudo isso vai combinando e assim fica aquele projeto nas costas dele e ele, pra não se sujar, acaba assumindo e fazendo." [ST-E11-T01] "Essa digitalização, essa comunicação, veio tenebrosa. Ela come, ela suga o nosso tempo e as nossas energias. Antigamente eu gostava muito de chegar no trabalho, parar e procurar ler um artigo, pensar alguma coisa, escrever logo nas primeiras horas da manhã. Hoje em dia, o que eu faço? As primeiras horas da manhã, tudo e-mail, porque se eu não responder e-mail, meia hora depois me mandam um WhatsApp: "Olha, eu te mandei um e-mail ontem. Você me respondeu." (...) A gente está com a sobrecarga de uma coisa nova." [ST-E11-T02] "Eu gostaria que alguém me respondesse para que veio o Integro. A não ser como ferramenta burocrática, ele nunca me serviu para nada. E, se precisar, falo isso para a própria presidente, pode colocar as minhas palavras, inclusive, no seu documento. O Ideare é um sistema de gestão. Ele é complexo, mas ainda é uma coisa que a gente enxerga uma funcionalidade. Agora, outra ferramenta tipo Integro não contribui com nada. Os sistemas que a Embrapa tem hoje fazem a gente sofrer mais do que efetivamente conseguem ajudar. E o Ideare tem muito espaço para melhorar, muito espaço." [ST-E11-T03]

"Hoje está mais como repositório, para ver o que está sendo feito ou não, e não para dizer claramente, nitidamente, o que todo mundo está fazendo, o que está sendo feito efetivamente.? Se você pegar o Gestec, tem que fazer uma limpeza naquilo ali. Tem ativo que está lá que foi qualificado, mas se você for olhar, está caducado, o negócio caducou. Foi qualificado, mas não vale nada mais. Então, tem que ter uma limpeza naquilo ali. Eu fico muito preocupada quando vejo pessoas colocando vários resultados em projetos, e você vê repetição de resultados, muitas vezes, ao longo dos anos, que é só para criar números." [ST-E12-T01]

" - Vamos sentar aqui que eu vou te mostrar todas as funcionalidades do Ideare: Isso nunca aconteceu. E aí às vezes aparece uma funcionalidade nova, dá para consultar o relatório de não sei quê. Só que é tanta coisa que, às vezes, você passa batido num e-mail que fala isso, sabe?" [ST-E13-T02] "Então, a gente tem que fazer um relato a cada quatro meses no Ideare, mesmo que seja para dizer: ainda não iniciei a atividade. Se não faço, é como se o projeto tivesse uma notinha baixa. E aí, se ele tiver menos de 60% no ano, precisa passar pelo CTI para explicar o que é que está acontecendo, blá, blá blá. (...) E aí, eu acho que, por exemplo, nesse projeto a única preocupação que a pessoa [líder] tinha era essa, sabe? E aí, você vai preencher o formulário e a única comunicação era via e-mail. Então acabou ficando uma coisa assim, muito fria." [ST-E13-T03] "Talvez seja isso dos sistemas. A gente se prende muito ao formulário. (...) É generalizado dentro da empresa." [ST-E13-T04] "Mencionei os relatos que a gente faz a cada quatro meses no Ideare. Nenhum líder de projeto que eu conheço, dos que eu conheço, utiliza essa ferramenta como uma ferramenta de gerenciamento do projeto. Isso é utilizado como? A gente só vai atrás disso porque o CTI cobra e se a gente não fizer, vai baixar aquela notinha do IDAP e, se não tiver isso, eu não consigo distribuir o recurso nas atividades. Teoricamente é uma ferramenta de gerenciamento de projetos muito boa, porque é para todo mundo ir lá e dizer o que que está acontecendo, se tem algum problema, se não tem. Mas na prática é só mais um formulário para ser

preenchido." [ST-E13-T05] "A sensação que eu tenho é que isso foi colocado para o pesquisador como mais uma coisa a ser preenchida. Não foi colocado: olha, pesquisador, você líder de proposta, líder do projeto, você pode utilizar essa ferramenta para isso, para aquilo, para olhar a sua equipe, para integrar melhor. Se você pensar, é uma maneira de comunicar e de deixar lá registrado as coisas, não é? A cada quatro meses eu tenho que entrar no sistema e relatar o que eu estou fazendo. Mas eu acho que as pessoas não foram apresentadas a isso como algo que pudesse ajudá-las a gerenciar o seu projeto ou a fazer parte dessa equipe. Eu estou sendo liderado por outra pessoa, mas esse meu relato é importante porque o líder vai conseguir acompanhar o projeto, vai conseguir ver o que que está acontecendo. Vão surgir daí melhorias, encaminhamentos. Eu acho que a gente não viu. A gente não foi apresentado a isso dessa maneira. A gente foi apresentado a isso como mais um formulário a ser preenchido. (...) Talvez seja uma falha de comunicação também. De quem nos apresentou o formulário." [ST-E13-T06]

"Acho importante os sistemas da Embrapa, mas só que a gente tem que pensar uma forma de não sobrecarregar os nossos pesquisadores, para ficar só preenchendo, preenchendo, preenchendo o formulário. E, às vezes, você preenche um interno que não está comunicando direito com o Gestec, que não fala com o Ideare. É meio confuso." [ST-E14-T02]

"A Embrapa, de uma certa forma, a função meio está muito bem, que são esses sistemas de controle, mas a função fim está deixando a desejar um pouco. Nós temos que pensar mais na pesquisa em si. Burocracia, no sentido da palavra, é bom, que remete à organização. Agora, eu vejo como um excesso, principalmente os colegas que estão na linha de frente produzindo soluções tecnológicas. Às vezes, a gente perde muito tempo preenchendo relatórios, preenchendo sistemas, alimentando sistemas, e isso é ruim. Então, a sede tem que ter esse controle, tem que ter essa visão do que acontece em toda a empresa? Tem. É perfeito. Você tem que ter uma organização para ajudar os colegas no estratégico, né? Principalmente em novas ações. Mas eu acho que a gente tinha que buscar... eu vou falar desburocratizar, mas não é o termo correto, como eu te falei. A burocracia no sentido de organizar é importante, mas o excesso de burocracia, o excesso desses sistemas, compromete." [ST-E14-T01]

"A gente não tem essa comunicação. Então, o sistema, por si, faz com que as pessoas não se comuniquem diretamente. Antigamente a gente tinha que buscar informação dele para poder saber se foi feito. Hoje não, a pessoa entra no sistema, alimenta, então não precisa nem ligar para ela, certo? Resultado alcançado, não alcançado, está lá no sistema. Então, isso realmente dificulta e deixa desnecessário você ligar. E, na verdade, essa comunicação tem que existir. (...) Então, isso também é uma coisa que atrapalha. Como é que a gente poderia fazer na Embrapa para melhorar essa comunicação, não só através de sistemas, mas colocar como reunião técnica, mas não uma obrigatoriedade." [ST-E15-T01]

"Sempre gostei muito da ferramenta Ideare. Eu acho que ela é uma ferramenta, mas ela não deveria ser a única forma de comunicar." [ST-E16-T01] "Como pesquisador, de forma geral, eles têm essas ferramentas como burocracia, bem como mais uma burocracia, certo? Em alguns momentos, era a única comunicação entre o líder e a equipe. Era: 'Olha, você precisa'. Você recebe aqueles e-mails: 'Por favor, preencher o Ideare', 'por favor, finalizar tal coisa'. Aí vem essa comunicação pessoal para resolver a questão do sistema, não o contrário. Parece que o sistema não está ali para ajudar essa comunicação pessoal. Então, essa é uma visão de quem está no projeto. Eu não acho que ele ajude, por exemplo, na execução da pesquisa e na comunicação entre os pesquisadores. Mas, na gestão, ele ajuda bastante. O líder que sabe usufruir disso, ou o chefe de pesquisa que sabe usufruir dessas ferramentas, como eu falei, é superlegal. Hoje, eu entro no Ideare, se eu ainda fosse chefe, conseguiria ter uma ideia de tudo que vai ser de resultado e já poderia dar esses encaminhamentos. 'Esse encaminhamento na área da comunicação ou esse encaminhamento na área de proteção intelectual, esse encaminhamento, sabe?' Você consegue fazer muito bem a gestão através dessas ferramentas. Na minha opinião elas são úteis. Então acho que para gestão é muito legal. Eu usava muito na gestão e gosto da ferramenta. Mas eu acho que o pesquisador, para o projeto, essa ferramenta acaba não contribuindo, ela acaba gerando uma burocracia. Essa é a visão." [ST-E16-T02] "Acho que a ferramenta seria super útil não só para gerir o projeto, mas para comunicar: "Deixa eu saber o que fulano de tal descreveu aqui sobre a atividade dele." Mas se ele realmente usasse aquilo, até eu, que não sou líder do projeto, poderia ver o que que o fulano está fazendo. E aí você: "Olha isso aqui, né?" Ou, senão: "Olha, está tendo um problema ali. Eu vou conversar com ele porque eu já passei por isso. Eu consigo resolver." Então ajudaria nessa interação da equipe, mas eu não vejo sendo utilizado para isso. A Embrapa fez o possível, até para facilitar e essa facilitação acaba perdendo coisas importantes, certo? E acaba ficando muito automático. Hoje está muito no automático, eu diria muito cartorial." [ST-E16-T03] "mas sempre é uma

cobrança assim de preencher o Ideare, nunca é para saber, assim: 'como eu estou; como está a pesquisa; como está o andamento'; nunca é essa. É sempre assim, oh: 'Tem que preencher!'; 'oh, tem que ir lá, porque se não tiver o relato de atividades, você pode ter a punição de não receber recurso.' Tem isso também, certo? Se ficar um tempo sem preencher, não recebe recurso, tipo cancelado. Aí tem umas coisas que inventaram aí nesses últimos tempos que eu só acompanho, né? Mas eu enxergo que essa obrigatoriedade justamente para Embrapa poder dar respostas rápidas. Então é aquilo, é o ter números na mão e resultados. Para responder respostas rápidas versus quem está na outra ponta, falar: "Puxa tá, bom. Eu fui lá e disse que tinha um problema e daí não foi resolvido. Eu relatei lá que minha atividade está em atraso e o problema estava lá, porque já tem alguns problemas pré-preenchidos também. E eu coloquei lá que era falta de pessoal. E daí? O que foi resolvido? Foi contratado gente? Foi me dado apoio técnico? Foi nada. Então, assim, como ele não vê um feedback daquilo que ele preenche, falando como pesquisador, ele acaba fazendo aquilo no automático. Às vezes ele nem relata o problema porque não vai ter solução. Eu nunca vi a Embrapa fazer um estudo: 'Olha, de X projetos, tantos relataram falta de pessoal. Como que a gente vai resolver isso e efetivamente contribuir?' Mesmo dentro da unidade, o projeto X tem um atraso tal, há falta de pessoal. Aí, o que a gente vai fazer? Vamos ver se a gente consegue colocar bolsista ali, estagiário ou resolve com apoio de campo. Eu não vejo isso acontecer. Então, o pesquisador que não vê isso acontecer, ele acaba falando lá para que eu vou preencher, né? Relato lá o problema e não me vem solução nenhuma. E aí também fica cômodo. 'Ah, eu vou relatar o problema?' Também tem uns que pensa assim: "Vou relatar o problema, porque se no final eu não atingir o resultado, a culpa não foi minha culpa, não foi minha. Não tive as compras na hora certa, eu não tive apoio técnico, a culpa não foi minha. Então vira isso também, sabe?" [ST-E16-T04] .."às vezes é a muleta do pesquisador. Só vou relatar que eu estou tendo esse problema aqui porque estou tirando meu corpo fora- ou dizer que está tudo bem, porque não vai adiantar em nada, e quero responder tudo." [ST-E16-T05] "Mesmo se usar o sistema a favor, você teria que confiar nos dados que estão ali e também buscar, ir atrás desse feedback. Não pode parar só no relato. Relatei que não está bem e pronto. Teria que ter um feedback. Alguém teria que entrar ali, se é sistema - não é pessoa - e dar um feedback para ele, né? E não faz isso. Não tem essa etapa." [ST-E16-T06] "Realmente não é um sistema amigável. Tem essa mudança toda e em alguns pontos. É o que eu falei, tentaram facilitar tanto porque vem reclamação X, ninguém quer preencher tudo. Aí eles tentam fazer tão objetivo que acaba perdendo a riqueza desses detalhes, dessa informação que realmente seria útil e acaba tendo de ir para pessoa com pessoa. E se não for como eu falei, não tem feedback, está bom, coloquei ali, relatei se eu sou uma pessoa mais, né? Aí eu acredito assim: vou lá, escrevo por quê? Porque você tem um espaço, para escrevê-la. Mas se aquilo não resolveu, eu sigo com aquele problema até o final do projeto. Eu acho que também o sistema acabou não cumprindo o seu objetivo, nem mesmo na gestão, porque ele não resolveu o problema da gestão. Chega no final e não alcançou o resultado. Gastou-se aquele dinheiro e o que é que de fato foi entregue? Um ou outro artigo científico. E a solução de inovação proposta? Não tem isso, não tem essa devolutiva para o pesquisador. Ele acaba fazendo aquilo para.... "Se eu cumprir aqui, meu líder para de me encher a paciência e eu vou continuar recebendo meu recurso direitinho aqui. Se eu descumprir isso aqui, o líder fica em cima e eu não posso não receber o recurso." Envolve até a nota da unidade. Então, assim, é umas coisas que faz do sistema a coisa mais importante do que a própria execução do projeto, entendeu? O relato no sistema é mais importante do que efetivamente correr a ficha ali, reunir e saber como está a coisa." [ST-E16-T07]

"Quanto mais você vai mexendo, mas você vai vendo barreiras com o sistema. Só que, assim, nesse ponto também, tem a culpa dos dois lados. A pessoa também tem que se estimular a aprender a usar, porque não adianta nada. Eu estou aqui há anos, fazendo dessa forma, aí a Embrapa desenvolveu esse sistema, que o Quaesta, legal para caramba, você vê o que está sendo feito, e aí, o pesquisador fala assim: "Ah, mas eu nunca mexi com isso aqui, não tenho interesse...." E você só percebe que aquilo é brilhante se você mexer, então, muitas vezes. Eu vejo também esse lado da barreira do pesquisador, de ele criticar, por não conhecer, por não querer sair e se expor a mexer naquilo, e a hora que você mexe, você vê que é bom." [ST-E19-T01] "No final, você tem que prestar contas, e aquilo que você não consegue prestar, fica como você não fez. Só que muitas vezes, você despendeu um super tempo naquilo. Então, como que eu vou prestar de todo esse tempo? Eu destinei 10%, 20% de todo o meu tempo para fazer isso aqui, e eu não consigo prestar conta, porque as formas de como prestar conta, de como entregar esse resultado, eu não consigo mostrar." [ST-E19-T02]

"Ele é útil, eu não tenho dúvida, tirando a burocracia, é extremamente útil. Eu gosto do Ideare. (...) O que eu não acho correto, é eu estar fazendo um trabalho, que botar no Ideare o que eu estou fazendo, só eu que posso fazer. O que a minha equipe está fazendo, só eu que posso fazer, avaliar o que a

equipe está fazendo do projeto, só eu que posso fazer. Dá um relatório lindo. Fazer coisas que outras pessoas poderiam fazer, e me tirar do meu foco, é que eu acho absurdo. Integro, por exemplo, não seria necessário para quem trabalha com Ideare. Ou você trabalha no Ideare ou no Integro. Eu não acho correto preencher Ideare e ter que preencher o Integro, porque tudo que eu faço na área de pesquisa está no Ideare." [ST-E20-T01] "Nós estamos preenchendo os sistemas errados 80% do nosso tempo. Eu estou preenchendo SEI 70% do tempo. Eu estou preenchendo Integro 10% do tempo. O Ideare está virando 10%, e é o Ideare que eu tinha que preencher. É ele que é importante para a Embrapa ver o que eu estou fazendo, é ele que eu tinha que estar preenchendo, não outros. É isso." [ST-E20-T02]

"Que eu saiba, todos têm acesso, qualquer pesquisador pode ter acesso à informação, mas muitos, a maior parte não sabe como buscar essa informação. Não sabem que essa informação existe. Eu acho que isso é muito pouco conversado dentro das unidades." [ST-E21-T01] "Falta divulgar melhor isso, sabe? Eu acho que falta internalizar melhor isso. Tem muitos pesquisadores que não tem nem ideia de como buscar esse tipo de informação. Eu tenho alguma ideia porque participei de portfólio e fui membro do CTI. Então, tenho alguma ideia a respeito desses sistemas, de como buscar essas informações. Mas muitos aqui pesquisadores não fazem a mínima ideia." [ST-E21-T02] "São coisas até meio rápidas para se fazer na hora. O problema é que são várias. Então, às vezes, em certos momentos, você acaba fazendo coisas pequenas em vários desses sistemas, mas te ocupa... quando vê te ocupou uma manhã toda, te ocupou uma tarde toda. Eu acho que é isso que é o problema." [ST-E21-T04] "Acho que, melhorando que tem, eu acho que você consegue tentar agilizar, tentar deixar a coisa de uma forma mais dinâmica, abreviar as coisas. Tem que ter pessoas especialistas nisso, para tentar bolar isso, sabe? É tentar deixar a coisa mais funcional, mais dinâmica, sem pesar muito no tempo do pesquisador. (...) Tem tanta gente de T.I que pudesse melhorar isso, certo? Tentar deixá-lo mais amigável seria fundamental também. Não só o SEI, os outros também. Os outros têm melhorado, assim, aos poucos, mas eu acho que ainda tem pontos que podem ser melhorados." [ST-E21-T05] "No momento, os dois são necessários, certo? Mas tem muita informação no Ideare e que também está no Integro.? (...) O Ideare é mais voltado à programação da pesquisa. O integro tem a questão da agenda de cada empregado e ações gerenciais. E daí, envolve também a parte administrativa dos outros setores da empresa. Talvez bolar alguma forma de que não houvesse a necessidade de ter um deles, teria que haver uma alteração um pouco significativa para tentar ajustar. Não seria algo tão simples de fazer, mas existe essa duplicidade de informação...." [ST-E21-T06]

"O pesquisador não pediu para desenvolver esse sistema e nem participou. Então, esses sistemas são feitos para gestão, pela gestão da Embrapa. Ele não foi feito para facilitar a vida do pesquisador. Claro, depois o pessoal reclama e vai ajustando. A concepção desse sistema não foi feita para aumentar a eficiência da produção do conhecimento. Ele foi feito para fazer a gestão. De facilitar a gestão, a alta administração burocrática da Embrapa. Pode ajudar os administradores, não os pesquisadores." [ST-E22-T01]

"As pessoas não têm interesse mesmo, não tem... Se interessam mais na parte técnica, na parte de resolver o que está descrito e se importam quase nada ou bem pouco dessa parte mais periférica. O que seria periférico? Periférico no sentido de que não é o objetivo específico da pesquisa." [ST-E23-T03] "Muitas vezes até dificuldade de incorporar essas plataformas, de incorporar esses sistemas. Sistemas até mais simples. De usar os sistemas até mais simples no seu dia a dia. E a gente já está pensando, quebrando a cabeça, como é que a gente vai tratar isso [Siexp] esse ano com os pesquisadores e analistas. (...) Isso faz parte da comunicação! Como é que a gente vai se comunicar bem essa demanda, essa novidade. Como que a gente vai comunicar bem para que as pessoas façam a adesão a esse processo." [ST-E23-T04] "Acaba que você tem alguma perda de tempo pela falta de integração." [ST-E24-T06] "O sistema tem que ter a plasticidade para poder acomodar esse tipo de alteração, né? Então, eu entendo que os sistemas, e até do ponto de vista de você manejar e produzir esses sistemas, é um desafio muito complexo. De ter um sistema que ele é útil, que é funcional, que é amigável e ao mesmo tempo flexível! É algo que, às vezes, até um pouco incompatível, porque se você quer uma coisa que seja muito eficiente, ele tem que ter uma certa especificidade. Mas se ele é muito específico, daqui a pouco ele pede flexibilidade para você manejar as mudanças que são necessárias." [ST-E24-T07]

"Eles [sistemas de apoio, Ideare, Gestec, Integro, Quaesta] são repositórios de informação para mim. Em relação à comunicação, não comunicam nada. Então, se não há uma articulação para comunicação séria... Tem que ter comunicação e mostrar que, nesses espaços existe informação, são repositórios de informação." [ST-E27-T01]

"Lamentavelmente, o Ideare é um repositório. Se ele conseguisse nos dar relatórios, se a gente conseguisse tirar a informação dele com um pouco mais de facilidade seria melhor. (...) Hoje, minha vida está no Ideare. (...) Então, eu deixo um histórico... Porque eu não tenho mais outro histórico." [ST-E29-T01] "Tem alguns problemas muito graves: por exemplo, tem o orçamento que está ali e aquilo que é executado não está ali, então tu não consegues saber de dinheiro. Tu tem ali aquilo que tu pediu, mas tu não sabe quanto que entrou, então a gente acaba tendo muito retrabalho, tem que estar sempre em comunicação com o pessoal. Os projetos que demandam muito material de consumo: alguns produtos que importados, são complicados, e às vezes a gente tem um problema de comunicação, inclusive entre os colegas (...) Ele não consegue entender as dificuldades de quem, para tocar um projeto, precisa comprar 300 itens diferentes, 300 itens diferentes, sem exagero..." [ST-E29-T02]

"O Ideare informa que executou, que o projeto está em curso normal, e não está. Então, é um corolário, é uma consequência de uma estratégia, não está minimamente modelado. Gente, como é que alimenta seu sistema com informação que não é crível e fidedigna? Para que serve esse sistema? É dado que não virou informação, que não virou inteligência." [ST-E30-T01]

"...tem aqueles relatos de atividades no Ideare... Esse é o momento para se fazer esse tipo de observação, mas não se faz. (...) As pessoas colocam ali coisas que vão fazer na proposta que não são compatíveis com o orçamento, e ainda tem contingenciamento. É claro que isso faz com que as entregas do projeto diminuam muito, a não ser que um ou outro grupo, aí de trabalho, faça uma captação mais robusta, externa e tal, e o trabalho anda 100%, mas, de forma geral, não é isso que acontece. A gente promete um punhado de coisas, digamos assim, porque o papel aceita tudo. Os editais são bem competitivos, só que a gente consegue entregar muito menos do que a gente se propõe, e isso acaba trazendo desmotivação, falta de engajamento." [ST-E32-T01] "Esse relato do Ideare, isso aí... Eu sou um deles, a gente faz o relato para cumprir a regra, mas a gente não vê efetividade disso. Para que você ficar relatando? Acho que em Brasília ninguém vai ler isso e tomar ações gerenciais em função do acompanhamento dessa ferramenta. Então, isso é para inglês ver, só perde tempo e não tem efetividade." [ST-E32-T02]

"Existe o acompanhamento de projetos pelo Ideare e pelos relatos de atividades. E aí, cada um vai lá e relata suas atividades. Mas na prática, o que acontece? Você pensa no relato da atividade como uma obrigação que tem que cumprir e não na preocupação de como aquilo vai impactar o projeto. Você tem a preocupação de relatar: Olha, eu preciso fazer isso. Então, eu preciso dizer que essa atividade está em andamento, está no prazo ou está fora do prazo, está atrasada, seja lá como for. E aí, eu jogo lá o que precisa ser descrito." (...) Eu acho que, na prática, é um cumprimento burocrático. Eu nunca recebi retorno em relação a isso. Muitas vezes a gente relata a falta de recursos ou recursos insuficientes para cumprir as atividades. Às vezes isso é relatado, mas a gente não tem retorno." [ST-E33-T01] "Uma coisa que percebo é que, com o andamento do projeto, percebe-se que algumas coisas poderiam ser mudadas, poderiam ser diferentes, alguma coisa poderia ser modificada. Isso você percebe, às vezes, com a própria pesquisa, percebe que alguma coisa pode ter sido mal direcionada quando foi pensada. Mas quando você tenta colocar aquilo no papel, você já não consegue, porque o Ideare está te cobrando por aquilo que você colocou. O Ideare te engessa porque te cobra por algo que você prometeu no início e, de repente, você no meio do projeto, percebe: isso poderia não ser bom. Esse produto pode não ser adequado para essa aplicação, mas pode ser para uma outra aplicação. Mas não adianta: Eu já escrevi aquilo e eu estou engessada com aquilo." [ST-E33-T02] "Já tentei, viu? Eu já tentei esperar e mais ou menos me mandaram: "Faz do jeito que que está aí para fazer e não reclama." É mais ou menos isso." [ST-E33-T03] "Não foi nem uma nem duas vezes em que tentei sugerir algo, por exemplo, para o pessoal: olha, eu acho que isso aqui deveria ser de tal forma se assim, por causa disso, disso. Eu acho que apresentei argumentos bem razoáveis e não é assim que a coisa funciona. Tipo: "fica quieto, fica na sua e cumpra sua obrigação." [ST-E33-T04] "Acho que as pessoas não usam [os sistemas técnicos como fonte de informação para os projetos] porque elas estão tão acostumadas a cumprirem as regras... Elas vão cumprir aquilo ali porque elas têm que fazer aquilo, mas elas não estão motivadas. Elas não estão motivadas a procurar se interessar com o que os outros estão fazendo, o que a equipe está fazendo, como é que o projeto está andando." [ST-E33-T05] "Você tem que preencher tanto formulário, tantos campos, que às vezes são repetitivos, extremamente repetitivos. Você tem que colocar a mesma coisa, às vezes, várias vezes, no Ideare. Quando eu vejo, às vezes, instituições em outros países, o projeto é de três páginas, em que você coloca em linhas gerais, o que pretende alcançar. Mas você não precisa colocar detalhes de que roupa que a pessoa vai usar no

dia que ela for para o laboratório fazer tal coisa, assim, entende? A coisa não é tão rica em detalhes, mas o projeto é cobrado depois.” [ST-E33-T06]

Em resumo, os entrevistados frequentemente veem o sistema técnico de gestão da pesquisa como um conjunto de ferramentas formais que desviam seu tempo e energia das atividades científicas. A percepção geral é que esses sistemas são complicados, pouco amigáveis e não integrados, resultando em duplicidade de esforços e retrabalho. O sistema não teria a capacidade de transformar dados em informações úteis. A falta de atualização e a confiabilidade dos dados também são preocupações recorrentes, o que limita a efetividade dos sistemas como suporte à pesquisa. A duplicação de informações entre diferentes plataformas, como Ideare e Gestec, é um problema recorrente que resulta em esforço desnecessário e frustração. A complexidade e rigidez dos sistemas impedem a flexibilidade necessária para acomodar mudanças e adaptações durante o andamento dos projetos. Pesquisadores relatam a ausência de treinamento adequado para utilizar essas ferramentas, o que agrava a resistência ao seu uso. Além disso, a falta de feedback e retorno das informações inseridas nos sistemas desmotiva os pesquisadores, que frequentemente sentem que suas contribuições não são valorizadas ou utilizadas para melhorias práticas no gerenciamento dos projetos. Os sistemas de gestão são frequentemente vistos mais como instrumentos de controle do que de comunicação eficaz. A confiança entre parceiros continua sendo o método preferido para troca de informações, enquanto os sistemas são percebidos como pouco úteis.

Melhorar a integração e usabilidade dos sistemas de gestão, transformando-os em ferramentas realmente úteis não apenas para os gestores, mas também para os pesquisadores, garantir que os dados estejam sempre atualizados e facilmente acessíveis seriam avanços importantes. Há interesse, ainda, em que todos os pesquisadores tenham acesso ao máximo de informações possíveis para acompanhar o progresso dos projetos e tomar decisões informadas. Facilitar o acesso a todos os sistemas parece ser iniciativa relevante. A simplificação, melhoria e melhor esclarecimento, além da promoção de um diálogo mais aberto com os pesquisadores sobre o sistema técnico e orientações permanentes parecem ser fundamentais para alcançar a melhor compreensão e uso dos sistemas. Parece clara, ainda, a necessidade de ouvir mais os pesquisadores antes da implantação e para melhoria dos sistemas. Sugere a realização de campanhas de esclarecimento e orientação mais abrangentes e eficazes para a introdução e implementação de mudanças nos sistemas.

09. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS - [PA]

Os processos administrativos na Embrapa, juntamente com o Sistema Técnico de Gestão da Pesquisa discutido no capítulo anterior, parecem impor uma significativa carga de trabalho adicional sobre os pesquisadores, desviando-os de suas funções principais e consumindo uma parte relevante de seu tempo. Atividades como homologação de pontos, preenchimento de documentos de viagem, elaboração de relatórios e participação em licitações frequentemente recaem sobre os pesquisadores, líderes de projeto e dirigentes, sobrecarregando-os com tarefas administrativas. **Embora sistemas digitais facilitem certos processos, a multiplicidade de tarefas não relacionadas diretamente com a pesquisa e a falta de integração entre os sistemas resultam em duplicidade de informações e tarefas, consumindo tempo e energia que poderiam ser dedicados ao trabalho científico.**

Essa sobrecarga administrativa estaria interferindo diretamente na comunicação e colaboração dentro dos projetos de pesquisa. As entrevistas indicam que os pesquisadores gastam tempo em demasia com atividades administrativas, em alguns casos, talvez, mais do que com suas funções principais. A multiplicidade de sistemas e a necessidade de atender a diversas demandas reduzem o tempo disponível para interação e colaboração, resultando em uma gestão de projetos menos colaborativa e eficaz. A participação em reuniões é prejudicada por necessidades de lidar com processos, e a comunicação entre membros da equipe se torna fragmentada, dificultando a coordenação e o alinhamento dos esforços. Além disso, os mecanismos de controle e os processos administrativos dificultariam a interação e a colaboração dentro das equipes, limitando a realização de reuniões frequentes e afetando a liderança dos projetos. A fragmentação do foco e as interrupções constantes prejudicariam a capacidade dos pesquisadores de manter um pensamento aprofundado e ininterrupto, essencial para a produção científica de qualidade.

Assim, os **procedimentos administrativos na Embrapa, geralmente sintetizados pelos entrevistados pelo uso da palavra ‘burocracia’, são vistos como capazes de impactar negativamente a capacidade dos pesquisadores de se dedicarem e se concentrarem em suas atividades principais.** Embora a gestão dos processos via comunicação digital seja mais rápida e abrangente, ela gera um volume e diversidade de demandas que fragmentam o foco. Esta percepção parece contribuir para a desmotivação e frustração dos pesquisadores, sendo capaz de afetar negativamente o entusiasmo e o comprometimento, impactando, portanto, a eficiência e a qualidade das atividades científicas.

Trechos

“São difíceis, são complicados. Por exemplo: não sei mexer no SEI, não sei como. A gente tem um bloqueio com isso. Como esses sistemas são chatos. Mas eu vejo o quanto eles são importantes para a empresa. Eles só precisam se conversar melhor, certo? A gente tem muito sistema que não se conversa.” [ST-E02-T02]

“O que você espera? Que a gente tenha altas reuniões estratégicas para definir temas de interesse, formas de interação entre as equipes e definir quais são as propostas? Ter um banco de projetos onde a gente...? A gente discute basicamente o ponto dos empregados! Esse supervisor aqui é o que faz o meu ponto. Os atestados médicos, declarações de comparecimento, eventuais mudanças de, como é que chama?... ocorrências... marcação, mudança de marcação que você ... O ponto não registrou e você precisa fazer uma correção na marcação. Quem vai dar OK para tudo isso é esse supervisor, que é um pesquisador renomadíssimo que vai fazer isso para mim, para todos os comandados aqui. Hoje, nós estamos querendo priorizar uns equipamentos para o PAC e ele não tinha agenda. A culpa não é dele. A gente foi almoçar junto para ver se conseguia definir a nossa prioridade, justificar por que um determinado equipamento foi tirado e outro não. Porque está no final do mês e ele está enlouquecido fechando sistemas. Não existe uma discussão estratégica. É por que ele não quer? Não, é porque ele não consegue: não dá tempo, não dá tempo. É uma agenda enlouquecedora, enlouquecedora. Não é falta de vontade, falta de interesse. Não é porque está se escorando, não é. A gente está engolido pelos sistemas, pela burocracia. As discussões mais legais e as estratégicas não existem. De fato, não existem. Agora assim, é tudo fácil demais, né? está do lado de cá, criticando, criticando, criticando. Por

isso que eu digo: ninguém faz isso deliberadamente. Existe boa vontade. Todo mundo que chegou aonde chegou queria fazer alguma coisa diferente. Agora, quando chega..." [GP-E03-T02]

"Precisaria dar mais agilidade para gente sim, em termos de burocracia." [ST-E08-T03]

"Um colega que saiu da Embrapa e foi para outra instituição. E ele saiu falando das burocracias. Um dia desses eu encontrei com ele e ele deu uma risada e falou assim: "Ah, também tem as suas burocracias. Não dá pra você ficar voo livre. Não dá." [ST-E10-T01]

"A gente está com a sobrecarga de uma coisa nova. Estamos aprendendo, mas a gente continua com aquela cabeça antiga, como é o nosso sistema SEI, como é vários dos nossos sistemas, que é um papel dentro de um computador." [ST-E11-T02] "...esses sistemas precisam ser facilitados, precisam ser enxugados. A gente tem que ter e liberar mais o pesquisador para pensar pesquisa, não só essas burocracias do dia a dia." [PA-E11-T03] "Nossos chefes de P&D estão sobrecarregados de burocracias inúteis, como por exemplo, avaliar o ponto. Tem unidades que tem 80 pesquisadores. Não faz sentido o pesquisador ficar homologando o ponto, mudando o minuto para lá, mudando um minuto para cá. Isso é coisa que tem que ser feito por SGT e pronto, acabou. Tem que tirar a carga burocrática de cima do chefe de pesquisa, porque o chefe de pesquisa, por esse nome, tem que pensar pesquisa, tem que conseguir chegar, dialogar com os pesquisadores e ele não consegue. Esse é um ponto falho das unidades. Obviamente, ele não consegue fazer sozinho. Vamos tentar criar um apoio para ele acompanhar projetos. Aí vem um outro problema, que são CTIs. CTIs hoje são burocráticos. Se criou uma estrutura burocrática na forma que são os portfólios, que tem gente que não é efetivamente da pesquisa lá dentro, que são muitas vezes analistas que não estão entendendo como funciona a unidade. Outros pesquisadores que estão lá só porque tem um certo prestígio lá dentro. E aí a gente está com um comitê que está lá para endossar muitas vezes o que o chefe precisa, mas que tem uma contribuição muito pequena. (...) Eu não sei o que acontece lá dentro. Não existe um feedback, entendeu?" [GP-E11-T09]

"Em vez de focar no assunto[pesquisa], fica tu ficas para, volta, para, volta, para, volta, ou seja, tu não, tu não focas." [PA-E13-T02]

"Pode ser estranho falar isso assim, mas essa é a percepção que eu tenho: de que embora nós sejamos uma instituição de pesquisa, às vezes, a pesquisa, no dia a dia, não é dada importância. Pode parecer estranho, mas é no sentido de, às vezes, questões burocráticas são mais importantes do que o resultado da pesquisa." [PA-E17-T01]

"Sistemas, burocracias, infernos, infernos, infernos. Para você fazer uma viagem dentro da área metropolitana do seu município, você tem que preencher três sistemas. Você pega seu carro e vai, e acontece um acidente, você dançou. (...) Deu 5 horas você tem que parar seu carro onde ele estiver, por causa dessa burocracia infernal. Virou um processo muito ruim. Está muito ruim, está chato. Não era chato assim." [PA-E20-T01] "Nós estamos preenchendo os sistemas errados 80% do nosso tempo. Eu estou preenchendo SEI 70% do tempo. Eu estou preenchendo Integro 10% do tempo. O Ideare está virando 10%, e é o Ideare que eu tinha que preencher. É ele que é importante para a Embrapa ver o que eu estou fazendo, é ele que eu tinha que estar preenchendo, não outros. É isso." [ST-E20-T02] "Eu trabalho 80% do meu tempo entrando no SEI... É um absurdo o que está acontecendo. As pessoas estão atoladas de burocracia, os pesquisadores estão atolados de burocracia 80% do tempo. Para você fazer uma viagem, você vai demorar meio-dia, pelo menos, para compor essa viagem. Se a sua equipe vai, e você é responsável por fazer a viagem deles, são oito pessoas, dez pessoas. Se eu tenho que pagar diária para pessoas externas, vou gastar três dias para fazer isso. (...) se o Ministério Público está sentado do meu lado por três dias, ele reduz meu salário. Você não trabalha como pesquisador, você trabalha como secretário, você trabalha, no máximo, como analista. É isso que a gente faz agora." [PA-E20-T05]

"Olha, acho que ela ocupa um pouco de tempo sim. Algumas coisas acho que são necessárias. Não tem para onde você correr, né? Até por conta de aspectos de legislação e coisa: preenchimento de ponto eletrônico. Esse tipo de coisa ocupa tempo, certo? É que elas são até fáceis de usar. Só que não é uma só, são várias. Então, às vezes, você fica o dia inteiro só em função de preencher alguma coisa, preencher pedido de viagem, preencher ponto eletrônico, preencher. (...) São coisas até meio rápidas para se fazer na hora. O problema é que são várias. Então, às vezes, em certos momentos, você acaba fazendo coisas pequenas em vários desses sistemas, te ocupa... quando vê te ocupou uma manhã toda, te ocupou uma tarde toda. Eu acho que é isso que é o problema." [PA-E21-T01] "Acho que se melhorando que tem, eu acho que você consegue tentar agilizar, tentar deixar a coisa de uma forma mais dinâmica, abreviar as coisas. Tem que ter pessoas especialistas nisso, para tentar bolar isso, sabe? É tentar deixar a coisa mais funcional, mais dinâmica, sem pesar muito no tempo do pesquisador. (...) Tem

tanta gente de T.I que pudesse melhorar isso, certo? Tentar deixá-lo mais amigável seria fundamental também. Não só o SEI, os outros também. Os outros têm melhorado, assim, aos poucos, mas eu acho que ainda tem pontos que podem ser melhorados." [ST-E21-T05]

"Quando você está criticando a coisa a não funcionar, você está criticando patologias organizacionais, e não a burocracia em si." [GP-E30-T05]

"Você mobiliza uma equipe inteira de pesquisa para ficar uma manhã inteira na sala e o cara está pensando que tem que ir lá fazer não sei o que no SEI, tem que fazer relato não sei das quantas; e é plano de viagem com não sei quantos dias de antecedência: essa é a grande consequência, a pessoa não tem tempo, grupo para discutir com calma, com solidez, coisas extremamente relevantes." [PA-E32-T01]

"Acho que uma das coisas que sobrecarrega o pesquisador é a própria burocracia. Então, se o pesquisador estiver focado no trabalho de pesquisa, em pesquisa e em gestão, que são as coisas que realmente interessam, talvez ele produza melhor." [PA-E33-T01] "Não é tanto o tempo, mas é o desgaste, o desgaste da burocracia e é o mau humor que aquilo te deixa. Para você ter uma ideia, hoje eu passei uma hora, uma hora, para preencher um formulário para fazer uma viagem. Eu moro perto, a meia-hora. Para eu fazer essa solicitação de viagem, levei uma hora! E disseram 'você não colocou a justificativa para tal coisa assim, tem que colocar na sua justificativa, você esqueceu de preencher tal lugar'. E com isso, eu passei uma hora." [ST-E33-T07] "Não precisa ficar falando não precisa ficar dizendo a que horas você vai sair e a que horas você vai voltar e de onde você vai sair para onde você vai voltar. Isso é desgastante. Você repete a mesma coisa várias vezes." [ST-E33-T08]

Impacto na Pesquisa e na Colaboração

Os processos administrativos são descritos como cansativos e capazes de impedir que os pesquisadores se organizem adequadamente para atender suas responsabilidades principais.

A falta de tempo compromete a gestão colaborativa e eficaz de projetos, resultando, pelos depoimentos, em comunicação fragmentada entre os membros da equipe. Além disso, o tempo gasto consumiria grande parte do dia dos pesquisadores, deixando menor espaço que o ideal para o desenvolvimento de projetos científicos. A necessidade de gerenciar várias tarefas administrativas simultaneamente leva a uma perda significativa de foco.

Entrevistado sugere a criação de núcleos de apoio administrativo para auxiliar nas tarefas burocráticas, permitindo que os pesquisadores se concentrem em suas atividades principais. A simplificação e integração dos sistemas digitais também são vistas como soluções para reduzir a duplicidade de esforços e aumentar a eficiência. Essas medidas poderiam liberar os pesquisadores para dedicarem mais tempo à elaboração e execução de projetos de pesquisa.

Trechos

"Mas, tem algo, que se impõe para todos os níveis da Embrapa hoje: Eu acho que todos nós, a princípio, temos boa vontade, a começar pelos chefes. Tem boa vontade, mas a máquina não deixa. A gente está sempre correndo atrás de alguma coisa que a gente está devendo. Então, isso repercute. Se você não se organizar muito bem, nem os seus alunos de que você orienta, você consegue ter uma organização para tratá-los bem, porque o sistema te atropela, porque agora é isso, agora é aquilo, agora é aquilo. A burocracia criada na Embrapa, ela é cansativa." [PA-E03-T01]

"Antigamente gostava muito de participar de eventos. Inclusive, semana passada cancelei dois eventos. (...) Porque não tem tempo. Porque eu sei que se eu for, vai sobrar um monte de coisas que eu tenho que fazer depois. Então é essa falta de tempo. E aí, por que falta tempo? Por conta disso [atividades extra-pesquisa]" [PA-E11-T01]

"Eu acho que tem muito do espírito da liderança. E acho que essa questão da liderança é basicamente, deixar claro que todo mundo que está ali, naquele grupo, daquele projeto, tem a contribuir, porque senão não estaria aí. Só que a gente é muito atropelado, a gente está sendo muito atropelado. Por exemplo, fazer uma reunião semanal com as pessoas de um projeto é praticamente impossível, porque as pessoas estão muito atoladas." [PA-E20-T03] "Eu nunca preenchi tanto SEI na minha vida. Nunca. Tudo que eu vou fazer, eu que entro no SEI, eu que faço tudo no SEI. Não tenho ninguém para me ajudar no SEI, eu faço tudo. (...) não me sobra tempo para estar com as pessoas que estão junto

comigo no projeto, e elas também estão atoladas com isso. Uma vez por semana, por exemplo, a gente conversar? Impossível. Então, fica um pouco cada um por si mesmo durante a execução do projeto e a gente consegue fazer, talvez, uma reunião semestral. Tem as reuniões de seminários das unidades, que ali você coloca, mas não sinto que isso consegue ser efetivo durante o período do projeto.” [PA-E20-T04] “Eu trabalho 80% do meu tempo entrando no SEI... É um absurdo o que está acontecendo. As pessoas estão atoladas de burocracia, os pesquisadores estão atolados de burocracia 80% do tempo. Para você fazer uma viagem você vai demorar meio-dia pelo menos para compor essa viagem.” [PA-E20-T05] “As pessoas que eu conheço na Embrapa... isso cansa. Agora, isso não tira o desejo da gente de fazer um mundo melhor. A gente faz isso achando muito ruim, mas a gente continua fazendo, porque a gente acredita que a gente está fazendo coisas importantes para as pessoas que estão atuando com a gente.” [PA-E20-T06]

“São várias [atividades] Então às vezes em certos momentos você acaba fazendo coisas pequenas em vários desses sistemas e te ocupou uma manhã toda.” [PA-E21-T01]

“Acho que alguém dentro da equipe pudesse te auxiliar. Talvez um núcleo de apoio ou algo assim. Que pudesse dar suporte para todos os projetos de pesquisa. Em solicitação de carro, solicitação de análises químicas, solicitação de alguma coisa que tenha que consertar, e não o pesquisador fazer esse tipo de solicitação. Eu acho que acho que isso já ajudaria bastante. Diminuiria assim o tempo que você gasta em ter que entrar em sistemas para pedir alguma coisa. Tipo: há projetos de captação externa que a gente tem que mandar os orçamentos. Não, não acho que tem que ser o pesquisador a ficar correndo atrás de orçamento. Então, poderia ter núcleo de um núcleo de apoio e que dessem esse suporte para a gente não ficar perdendo tempo com essas coisas. A gente poderia estar elaborando algum projeto ou então trabalhando em cima dos resultados do projeto em andamento. Acho que falta um pouco isso, esse tipo de apoio. Agora, não tirar pessoas, substituir pessoas por sistemas. Eu acho que não é esse o caminho. Acho que não é por aí.” [PA-E21-T02]

“Você mobiliza uma equipe inteira de pesquisa para ficar uma manhã inteira na sala e o cara está pensando que tem que ir lá fazer não sei o que no SEI, tem que fazer relato não sei das quantas; e é plano de viagem com não sei quantos dias de antecedência: essa é a grande consequência, a pessoa não tem tempo, grupo para discutir com calma, com solidez, coisas extremamente relevantes.” [PA-E32-T01] “Tem impacto de tempo, mas acho que o maior impacto é no foco. A partir do momento que você deixa de fazer uma reunião produtiva para fazer essas outras atividades, você está meio que perdendo o foco, e isso que é o mais relevante.” [PA-E32-T02]

Papéis e Responsabilidades

A falta de definição clara de papéis e responsabilidades dentro da Embrapa é uma preocupação recorrente. A ambiguidade nas funções faz com que tarefas administrativas, como a logística para conserto de equipamentos, recaiam sobre os pesquisadores, resultando em uma utilização ineficaz do tempo e contribuindo para a fragmentação das atividades diárias. Entrevistados **realizar frequentemente tarefas que deveriam ser responsabilidade de outras áreas, como a obtenção de orçamentos e a gestão de equipamentos de laboratório, prejudicando a eficiência das atividades de pesquisa.**

A responsabilização excessiva das chefias agrava ainda mais o problema. Chefes de pesquisa acabam assumindo funções de supervisores administrativos, como a homologação de pontos, o que reduz seu tempo para interagir com suas equipes e pensar estrategicamente sobre a pesquisa. Esse ambiente de constante vigilância e preocupação com penalidades cria barreiras adicionais ao avanço científico, reduzindo a capacidade de inovação e colaboração.

Trechos

“Além de ter que bater o ponto, precisa se preocupar na hora do almoço, em verificar o seu ponto. Você tem que, pelo menos uma vez ou duas por semana acompanhar o que está acontecendo no seu ponto, tem que estar lá, tem que estar antenado. Aí você acumula o ponto de todos os pesquisadores e joga no nosso chefe de pesquisa pra validar. O que o chefe de pesquisa consegue se comunicar com alguém? Nós matamos as chefias de pesquisa. Chefias de pesquisa hoje são

supervisores de ponto. A grande maioria dos casos ele não consegue mais comunicar, ele não consegue mais pensar." [PA-E11-T02]

"No fundo, pesquisador, além de estar dentro do laboratório, tem que estar com o estudante, tem que estar procurando fazer coisas que não era da alçada dele, tem que estar vendo se tem INPI, se tem propriedade intelectual, se não tem. Eu acho que está faltando um pouco dessa alta gestão fazendo parte disso também. A gente tem que dar conta de serviço, de setor de compras, validar o que está sendo comprado, pedindo certinho o que está sendo comprado. (...) A gente tem que entregar tudo mastigadinho. Esse é que é o detalhe. É muita coisa no colo do pesquisador." [PA-E12-T01]

"Não tem que ser eu. Sabe? Não é que tem que ser eu, é diferente. Um relatório no Ideare tem que ser eu para fazer, enquanto líder do projeto ou responsável pela atividade. 'Ah, eu vou fazer um pedido de compras. Eu preciso do item tal'. Eu descrevi o item, expliquei porque que preciso no projeto. Essa análise está prevista. 'Tem dinheiro, está aqui a descrição dele'. Fiz uma nota técnica para dizer por que preciso. 'Ai, você pode arrumar três orçamentos?' Arrumar três orçamentos é a minha função ou é a do setor de compras? (...) É por isso que a gente está sempre ocupado com outras coisas. Porque muitas vezes a gente está fazendo o trabalho de quem deveria estar no apoio." [PA-E13-T01] "Eu não sou supervisor de laboratório, mas, se caiu um raio lá na unidade e danificou o nobreak, eu preciso parar o que eu estou fazendo para mandar um e-mail para o setor de infraestrutura e logística para eles irem lá olhar o que é que aconteceu com o nobreak. Isso é uma gestão do laboratório. Não pode ser o supervisor ou a gestão de laboratório? Por que tem que ser eu? Porque era a minha análise, minha amostra que estava rodando no dia? Se fosse a sua, eles iam pedir para você. (...) Eu acho que é falta de papéis definidos. E é assim: o pesquisador está ali envolvido. É o filho dele, certo? Se ele chorar, você vai fazer de tudo para ele parar de chorar. Então, vai picotar meu dia, vai me deixar estressado. Eu vou fazer o trabalho de outra pessoa, mas é a minha amostra. Eu quero o meu resultado, então eu vou parar o que eu estou fazendo e eu vou parar de produzir uma ação do meu projeto e eu vou lá pedir para virem dar uma olhada aí na instalação elétrica do nobreak." [PA-E13-T03] "A missão da Embrapa é a missão do funcionário. Só que nem todos os funcionários da Embrapa olham a missão da Embrapa como sua missão. (...) Não adianta eu ter o equipamento top das galáxias para fazer a análise X se o que eu preciso é medir a altura de uma planta e eu não tenho uma régua. Se não fiz porque faltou uma régua, eu falhei. Mas vocês falharam também, porque vocês não me entregaram a régua. Eu acho que falta essa visão de equipe, sabe?" [PA-E13-T04] "É frequente e relativamente frequente esse tipo de reclamação em reuniões, em conversas assim com as chefias, mas vejo pouca ação para tentar resolver." [PA-E13-T05]

"É até aquela questão que, às vezes, você escuta falar assim, na reunião: 'A Embrapa está trabalhando para diminuir a burocratização...', mas o que eu vejo, ao longo do tempo, a cada dia é mais burocrático. Na prática, é o oposto que se fala." [PA-E19-T01]

"..eu acho que às vezes deveria ser feito uma conversa (...) É só uma percepção, às vezes, que a pesquisa tem, mas que a administração, às vezes, não enxerga (...) existem questões burocráticas, existem questões de penalidades. Eu vejo muito uma preocupação com penalidades." [PA-E17-T02]

"O CPF do chefe passa a ser um CPF que vai responder às dificuldades dentro da unidade [...] as pessoas começam a se precaver disso e passam a ter medo disso." [PA-E20-T02]. "Eu adoraria, sabe, que cada grupo de dez, doze pesquisadores, tivesse uma pessoa que os ajudasse nesse processo de viagens, nesses processos todos, para ele poder entrar no sistema com tranquilidade." [PA-E20-T07]

"Acho que alguém dentro da equipe pudesse te auxiliar. Talvez um núcleo de apoio ou algo assim. Que pudesse dar suporte para todos os projetos de pesquisa. Em solicitação de carro, solicitação de análises químicas, solicitação de alguma coisa que tenha que consertar, e não o pesquisador fazer esse tipo de solicitação. Eu acho que acho que isso já ajudaria bastante. Diminuiria assim o tempo que você gasta em ter que entrar em sistemas para pedir alguma coisa. Tipo: há projetos de captação externa que a gente tem que mandar os orçamentos. Não, não acho que tem que ser o pesquisador a ficar correndo atrás de orçamento. Então, poderia ter núcleo de um núcleo de apoio e que dessem esse suporte para a gente não ficar perdendo tempo com essas coisas. A gente poderia estar elaborando algum projeto ou então trabalhando em cima dos resultados do projeto em andamento. Acho que falta um pouco isso, esse tipo de apoio. Agora, não tirar pessoas, substituir pessoas por sistemas. Eu acho que não é esse o caminho. Acho que não é por aí." [PA-E21-T02]

"No cenário atual, não tem escapatória. O pesquisador sempre reclamou de burocracia, disso, daquilo, mas é um caminho sem volta, faz parte do setor público no Brasil. O engessamento existe justamente por as pessoas fazerem coisas erradas. Então, por isso que existe o engessamento, para tentar cercar a pessoa o máximo possível, policiá-la. Isso é característico no Brasil e vai continuar. Eu só acho que a utilização das pessoas dentro da Embrapa que poderia ser diferente, você poderia centrar essas ações em pessoas que executam atividade meio, e não na pessoa que executa atividade fim." [PA-E32-T03] "Por exemplo: a parte de prestação de contas de projetos externos, em que a gente é muito demandado para captar recursos externos. A prestação de contas eu que faço: tirar recibo de diária, o pagamento para o assistente de campo que foi com a gente lá no campo, tive que pagar o almoço dele, depois eu tenho que imprimir o recibo da diária, levar para ele assinar - é um absurdo. A parte de compras de projeto de captação externa é o pesquisador que faz. Por exemplo: precisa comprar a marreta, ele que faz os três orçamentos. Isso demanda muito tempo, mas muito tempo. Não faz sentido, porque a Embrapa já tem uma estrutura, o setor de compras está acostumado a fazer, ali do trâmite dele com fonte SEG. Só que, cada vez tem menos recursos da fonte SEG e as pessoas continuam lá. Ou seja, eles estão trabalhando menos, porque tem menos recursos para fazer compra com fonte SEG, e pesquisador que aprova projeto externo, ele se ferra, ele perde um tempão fazendo essa prestação de contas. Então, esse é um exemplo muito claro. O cara é penalizado por conseguir captar recurso." [PA-E32-T04] "Ele já captou, já fez o projeto, já conseguiu o recurso, ele precisa executar. É o que ele tem que fazer, executar o projeto, não a prestação de contas." [PA-E32-T05]

Em resumo, os entrevistados avaliam que os processos administrativos na Embrapa impõem uma carga significativa sobre os pesquisadores, desviando-os de suas funções principais. Há uma percepção generalizada da necessidade de revisar esses processos para reduzir a sobrecarga burocrática e melhorar a integração e a comunicação entre os sistemas. Atividades como homologação de pontos, preenchimento de relatórios, e envolvimento com compras e licitações frequentemente recaem sobre pesquisadores e chefias, consumindo tempo e energia que poderiam ser dedicados ao trabalho científico. Essa sobrecarga interfere diretamente na comunicação e colaboração dentro dos projetos, resultando em uma gestão menos eficaz. A responsabilização excessiva dos chefes de unidade cria um ambiente de precaução, dificultando a inovação e a colaboração. Os entrevistados sugerem a criação de núcleos de apoio administrativo e a implementação de treinamentos específicos para melhorar a eficiência e reduzir a sobrecarga burocrática.

10. CAPACITAÇÃO - [CA]

A comunicação no âmbito dos projetos tende a ser informal, intuitiva e não estruturada, dependente da iniciativa individual, ações ocasionais e impulsivas, gerando práticas fragmentadas e ineficientes. Nesse contexto, a capacitação dos integrantes das equipes é considerada essencial pelos entrevistados. Eles reconhecem seu papel na qualidade da comunicação, embora, em geral, pelas entrevistas, tendem a delegar a responsabilidade ao líder.

A falta de capacitação adequada, de orientação e suporte compromete a comunicação clara e estratégica, prejudicando a coesão e a eficiência dos projetos, além de afetar a percepção do trabalho e o impacto dos resultados. A sobrecarga do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) e da área de transferência de tecnologia, junto com a falta de suporte consultivo, agrava a situação, deixando os pesquisadores sem conhecimento específico sobre como conduzir a comunicação de maneira eficaz.

As entrevistas indicam **a importância de temas relacionados à gestão de projetos, liderança, condução de reuniões, divulgação científica, negociação, sistemas técnicos de gestão da pesquisa e comunicação no contexto dos projetos.** A capacitação é considerada essencial para que os pesquisadores possam gerenciar suas equipes e projetos de maneira eficaz. Treinar os líderes de projeto é visto como um passo particularmente importante para promover uma gestão mais eficiente e cultura de colaboração e comunicação contínua tanto dentro das equipes de projeto quanto com as partes interessadas.

As entrevistas revelam que a formação acadêmica carece de disciplinas específicas nessas áreas, apesar da importância crescente dessas competências no campo profissional.

A implementação de treinamentos objetivos e práticos, como organização de reuniões, negociação e técnicas de apresentação, seria altamente benéfica. Além disso, promover diálogos e reflexões periódicas nas unidades poderia aproximar os pesquisadores e melhorar a comunicação interna. A capacitação é percebida como uma oportunidade de aumentar a motivação, captar recursos financeiros, estabelecer parcerias e expandir redes de pesquisa.

Esses programas de capacitação poderiam incluir workshops, cursos de desenvolvimento profissional e treinamentos específicos focados em habilidades de comunicação e liderança. A criação de um sistema de suporte com a participação de profissionais de comunicação também seria bem-vinda. Capacitação contínua pode fortalecer a comunicação, melhorar a eficiência dos projetos e promover um ambiente de pesquisa mais colaborativo e produtivo.

Pesquisadores também manifestam interesse em produtos como manuais, roteiros e tutoriais que orientem em práticas de comunicação, desde o acesso a sistemas da Empresa até a divulgação de resultados de pesquisa de forma eficaz para diferentes públicos. Além disso, a promoção de debates internos, momentos de troca de experiências, reflexão e compartilhamento, inclusive após os treinamentos, pode permitir que os pesquisadores discutam como enfrentar os desafios, aprendam uns com os outros e proponham melhorias.

Trechos

"Eu acho também que falta um pouco até de orientação para a gente porque a gente vai fazendo pelo *feeling* né? Não porque houve assim uma capacitação, sabe?" [CP-E01-T05]

Um treinamento, uma orientação, um direcionamento sobre como fazer a comunicação já ao iniciar o projeto seria interessante." [CA-E02-T1] "Como a empresa poderia ajudar? Talvez com treinamentos ou com estratégias, talvez um passo a passo de como poderia ser o início, o processo de condução da concepção do projeto e depois na condução na divulgação do resultado. Quem vai detectar isso? Não sei. Muitas vezes não é a gente. A gente, dentro do projeto, não consegue ver o quanto isso poderia ser importante." [CA-E02-T2]

"Só que a Embrapa em geral pega a capacitação, monta um curso, em geral EAD, contrata uma empresa que traz aquele curso de comunicação de empresa do terceiro setor do setor privado. A pessoa não entende bulhufas de como funcionam as coisas na Embrapa. Faz aquele bando de slide de coisa de administração e a pessoa não entende. (...) Aí a pessoa vem falar de metodologias ágeis, sendo que a gente tem um Ideare todo travado para trabalhar." [CA-E05-T01] "Por exemplo, eu estava na gestão e eu recebi o convite para fazer o MBA de Gestão de Projetos da Embrapa. (...) Eu optei por não fazer. Eu, particularmente, hoje, posso até me arrepender, entendeu? Mas eu optei por não fazer. Naquele momento eu falei: eu vou aprender um monte de técnica, um monte de ferramentas de gestão de projetos e não vou poder aplicar nada." [CA-E05-T02]

"Sabe, eu sei que somos nós, os líderes de projeto, que que somos as locomotivas dessa comunicação. Eu que direciono o tipo de evento, eu tive que colocar para minha própria equipe que quando apoia os eventos de comunicação de transferência, que as nossas estratégias não são tão fechadinhas. Não vai ser um dia de campo de barraca e de álbum seriado, sabe? Mas, uma conversa lá no campo mostrando o que a gente está fazendo, os resultados, o parceiro dando o depoimento dele, o parceiro dando a participação dele. Há dificuldade ainda de a gente colocar isso. Então, precisa, sim, de conscientização de chefias e capacitação de equipes, sabe? É todo mundo muito resistente, certo?" [PI-E06-T04]

"Fizemos várias capacitações, achei ótimo. Só que você volta e continua como se não houvesse amanhã." [CA-E07-T01]

"Hoje a comunicação, o plano de comunicação é o que está na cabeça do líder. Eu jamais, dentro da Embrapa, tive qualquer intervenção, chamada, apoio, diria até de um superior, para melhorar a comunicação ou fazer uma comunicação, ou mesmo para comunicar. Não tem. A gente vai acumulando um pouco de experiência e, quem teve a oportunidade de fazer algum tipo de curso acaba criando algumas formas de fazer isso. Mesmo que você não desenhe efetivamente como vai fazer ou se já tem isso mais ou menos organizado na cabeça. Mas, a grande maioria aprendeu na marra, porque a formação de um de um pesquisador não necessariamente envolve comunicação. Na maioria das vezes não envolve comunicação. E aí ele vai fazendo do jeito que lhe convém." [CP-E11-T03]

"Todo mundo é muito treinado, muito competente, mas a gente não tem uma formação de administração ou de comunicação. Então acho que falta, eu não, não acho que o que falta seria um outro formulário ou um outro sistema para gente preencher. Talvez se a gente tivesse assim uma palestra, um minicurso, algo assim, que despertasse na pessoa essa vontade, sabe, de fazer isso diferente." [CA-E13-T01]

"Acho que é importante a gente fazer um treinamento, bem objetivo, de como fazer uma reunião." [CA-E15-T01] "Antigamente tinha que ter recurso para ir até o território. Hoje eu consigo reunir aqui uma vez por semana com uma equipe de um projeto aqui próximo. Então, facilitou em relação à era digital e das reuniões. Mas a gente precisa ter a capacitação sim, nessa parte de comunicação. Eu acho que é uma fragilidade." [PI-E15-T03]

"Eu acho que é falta de ter isso desde a formação. A gente não tem matérias de comunicação. Como que eu posso resolver isso? Eu não sei, não sou da área, não sei. A gente faz pela intuição." [CA-E16-T01] "Eu fiz já curso de gestão de projetos e acho que faz muita falta esse compartilhamento, inclusive do que foi bem-sucedido, e do que não foi, para a equipe do projeto." [CA-E16-T02]

"Foi uma boa conversa até para a gente fazer um tipo de reflexão. Às vezes a gente não para para pensar bem nesses pontos que você perguntou, mencionou. Acho que isso é importante." (...) "Talvez ir às unidades e fazer um bate-papo com os pesquisadores [sobre comunicação nos projetos] Em cada unidade, trazer uma reflexão para todos. O que a gente pode melhorar em cada unidade? Em questão de aproximar, de se comunicar internamente, certo? Até esses aspectos de alguns coordenadores que têm alguma dificuldade, tentar ajudá-los de alguma forma. Depois que você conseguir compatibilizar esses resultados, acho que o próximo passo talvez seja dar uma conversa, fazer um bate-papo nas unidades. Acho que seria uma boa ideia. Na verdade, é um momento de reflexão importante." [CA-E21-T01]

"Os líderes, eu acho que eles não têm esse treinamento para ter uma comunicação assim mais ativa.... Como que eu posso dizer? Mais profissional, talvez, certo? É mais uma questão de cobrança e de feedback. O que é que foi feito? O que aqui não foi feito? Eu percebo um pouco essas questões aqui para a gente na unidade. Depende realmente do líder, da proposta." [CA-E23-T01]

"A gente sai da pós-graduação sem nenhuma capacitação em gestão de projetos." [CA-E24-T01] "A gente talvez não tenha a formação para utilizar todos os mecanismos de comunicação mais adequados porque muito do que a gente faz vai pela experiência, pelo feeling." [CA-E24-T02] "E eu não me recordo de ter feito alguma capacitação específica para a comunicação em projeto ou coisa do tipo. Eu já fiz capacitação de gestão de projeto. E aí, obviamente, numa capacitação em gestão de projeto tem um componente de comunicação. Gerenciamento da informação, do escopo etc. e uma série de outros aspectos. Então, tem um olhar para isso. Mas talvez seja algo assim muito elementar do que poderia ser uma qualificação realmente nessa temática da comunicação." [CA-E24-T03]

"A gente [líder] não é capacitado. O que acontece é do grupo empoderar a pessoa." [CA-E25-T01] "Pessoas que têm essa perfeita percepção da importância da comunicação e de fato, exercem uma liderança, comunicam e compartilham... Até que a pessoa que não consegue compreender essa importância da comunicação e vai tocando o projeto, está na dele e diz: "vou preocupar aqui com as minhas atividades, o resto já não é da minha conta." Então, eu acho que nós temos uma empresa muito diversa e nem sempre os nossos processos internos de capacitação são os melhores." [LP-E25-T02]

"Totalmente. Me deu empatia na realização de [de um MBA em] projetos. Então, assim até a forma de fazer porque assim essa regra que eu te coloquei é uma regra da Embrapa." [CA-E27-T01] "Para mim é o seguinte: não é nem fazer sistemas. Tudo já existe. O grande caminho para mim é cultural. Então, a capacitação, é treinamento, é convencimento das pessoas." [CA-E27-T02] "Fiz treinamento em gestão de projetos um MBA na USP e, a partir daquele momento, comecei a conduzir uma experiência de forma diferente." [CA-E27-T03] "Acho que uma coisa que poderia trabalhar. Se fosse um programa de capacitação de comunicação interna da equipe." [CA-E27-T04] "Ter capacitação das pessoas a serem gestores de projetos, e, na gestão de projetos, você aprende a comunicar (...) E está faltando capacitação, o que é o grande problema. Não é a equipe de comunicação: pode orientar, mas não vão conseguir entrar dentro dos projetos, e fazer comunicação interna dos projetos... só a equipe do projeto. Uma coisa que poderia trabalhar era programa de capacitação de comunicação interna da equipe, é mais comunicação interna com a equipe." [CA-E27-T05]

"Mas com certeza [pesquisadores terem treinamento em comunicação] Primeiro: como nós somos poucos, nós não conseguimos ter uma equipe muito diversa para tratar os problemas, então, normalmente a linha de trabalho fica um pouco a cara do pesquisador, por motivos óbvios, certo? Porque é ele que toca sozinho. Então, por exemplo, eu acho que desde a negociação, de como conduzir uma conversa, até técnicas mesmo, ou de apresentação, ou disso ou daquilo, o que que facilita, o que não facilita, eu acho que é muito bom, porque tem gente que é muito ruim nisso. Muito ruim." [CA-E29-T01]

"Já ouvi depoimentos de empresas privadas, o pessoal fala que funcionam reuniões de acompanhamento, mas reuniões rápidas, cada um tem cinco minutos para falar, e colocar ali o seu ponto. Acaba que todo mundo fica por dentro de tudo, não toma tanto tempo assim (...) A pessoa pode preparar um *pitch*, pode falar em cinco minutos, colocar o seu problema de pesquisa, sua ideia, e a gente pode discutir tantos projetos em andamento quanto ideias futuras de projetos de pesquisa, trazer temas pra discussão, certo? Só que não pode ser uma coisa muito demorada, hoje em dia. As pessoas não têm tempo e também não se prendem quando você tem uma coisa muito demorada. Ficar uma manhã, um dia inteiro de reuniões, é cansativo." [CP-E31-T01] "A gente precisa ter o pessoal, ter uma equipe de comunicação treinada, capacitada para falar a linguagem do público-alvo. Eu acho que são inúmeros os potenciais. Desde motivar a equipe, até conseguir recursos financeiros - a gente está numa fase de recursos mais limitados, recursos governamentais. Então, a gente possa ter parcerias que vão financiar projetos, acho que é muito válido hoje em dia para a empresa. A gente tem potencial de fazer novos parceiros também com divulgação, parceiros de outras universidades, parceiros do exterior também. Vamos supor: a pessoa vê uma matéria e acha interessante, entra em contato, começa a fazer parte daquela equipe também. Então, você pode ampliar a rede de parceiros. Eu acho que a gente só tem a ganhar, certo? Essa comunicação..." [CA-E31-T02] "Então, a gente não foi treinado para isso. E aí, hoje em dia, a gente começa a ver, por exemplo, a Fundação pede um vídeo, no encerramento do projeto e você tem que fazer um *pitch* de quatro minutos, falando. (...) Como é que faz vídeo? Como é que eu vou fazer e tal? (...) Infelizmente, a gente não tem esse treinamento. E seria importante que a gente possa ter, porque a ciência está mudando. A gente já tem muitas revistas científicas que pedem para você fazer uma ilustração do projeto. Aí você fica: como é que eu vou fazer isso? Que é justamente para ficar mais fácil deles popularizarem também a ciência. E aí a gente não tem recurso, não sabe mexer nas ferramentas.

Tem muita ferramenta nova de geração de imagem, a gente tem que estar aprendendo, tem que estar se atualizando sempre, certo?" [CA-E31-T03]

"É falha na Embrapa, acho que por falta de competências mesmo [de acompanhamento do que está ocorrendo nos projetos] O que acontece muito é que o pesquisador entrega o resultado, faz a publicação e acabou por aí. Na teoria, o próximo setor responsável, que normalmente, está dentro ali da TT, faz a qualificação desse ativo, faz um plano de marketing, a perspectiva desse resultado avançar em TRL, possíveis parceiros. Mas isso não é feito de forma profissional na Embrapa, porque a gente nem tem as competências para isso. Está engatinhando... Uma unidade ou outra consegue fazer de forma mais eficiente - é muito por causa disso. Falta de capacitação, de visão interna da Embrapa em trabalhar esse resultado que é promissor. E isso com certeza: a gente perde muita oportunidade, porque tem muita coisa boa também que é gerada na Embrapa, e às vezes não é bem utilizada. Pode ter certeza: tem muito resultado interessante. A Embrapa poderia fechar as portas por dois anos sem fazer nenhum experimento e ficar só garimpando o que já foi feito que iria tirar ótimas informações." [GP-E32-T01]

"Não sei se seria o caso de envolver NCO nos projetos. É complicado porque eles também têm uma carga de trabalho muito grande. Então, eu acho que nós tínhamos que ser treinados, nós pesquisadores, nós que fazemos parte de projetos de pesquisa, tínhamos que ser treinados para fazer comunicação." [CA-E33-T01] "Talvez essa ideia de estimular as pessoas a fazerem reuniões, mas fazer reuniões como parte da programação do projeto reuniões periódicas em que houvesse participação de todos os membros do projeto e do chefe de P&D, por exemplo, para acompanhar olhar o que está sendo feito." [CP-E33-T02]

Em resumo, as entrevistas revelaram uma forte necessidade e interesse em capacitação. A comunicação nos projetos de pesquisa é frequentemente intuitiva e informal, o que pode comprometer não apenas o desenvolvimento do projeto, mas também o diálogo com as partes interessadas e a disseminação e incorporação dos resultados. Como a comunicação é constitutiva do projeto de pesquisa, ela desempenha um papel central na construção e no sucesso das atividades. Portanto, a capacitação em comunicação tem o potencial de qualificar significativamente o desenvolvimento e os resultados dos projetos. Os entrevistados sugerem a implementação de programas contínuos e adaptados de capacitação, focados em habilidades de comunicação, liderança e gestão de projetos, como uma forma de melhorar a eficiência e a produtividade. Muitos mencionam a falta de treinamento específico nesses aspectos durante a formação acadêmica, o que agora se torna necessário para o desempenho eficaz de suas atividades. A sobrecarga do Núcleo de Comunicação Organizacional e a falta de suporte estratégico agravam essa situação, destacando ainda mais a necessidade de fortalecer a capacitação em comunicação para que ela possa cumprir seu papel central no sucesso dos projetos de pesquisa.

Recomendações

A evidência empírica do presente estudo sugere que há um considerável potencial de aumento tanto da produtividade quanto da satisfação dos Empregados da Embrapa por meio da otimização dos processos de comunicação no âmbito dos projetos. As recomendações a seguir devem ser avaliadas à luz das circunstâncias, especificidades, limitações de equipe, recursos e capacidade de execução. Elas representam uma síntese das principais sugestões tratadas no documento, mas não são as únicas opções disponíveis, nem necessariamente viáveis ou úteis em todas as circunstâncias. Um debate aprofundado e uma avaliação criteriosa permitirão estabelecer prioridades e determinar a viabilidade de cada recomendação, orientando a implementação de melhorias eficazes e sustentáveis.

1. **A comunicação deve ser considerada parte constitutiva e fator central na gestão dos projetos.** Incorporar uma abordagem estratégica de comunicação desde a concepção dos projetos garante o alinhamento, o engajamento da equipe e aprimora a eficácia dos resultados. Ao assegurar interações e troca de informações contínuas e de qualidade, essa prática facilita a colaboração e amplia a visibilidade e o impacto das pesquisas. A comunicação, quando reconhecida e gerenciada como insumo vital para a qualidade dos processos e resultados, torna-se um pilar central que define a estrutura e o sucesso dos projetos, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, mesmo sem integrantes dedicados exclusivamente à comunicação.
2. **A gestão de projetos pode ser significativamente melhorada com o compartilhamento de responsabilidades entre integrantes do projeto e a gestão da empresa, reduzindo as tarefas e a pressão sobre os líderes.** Estimular a divisão de tarefas, particularmente em projetos de maior porte, criando funções específicas como liderança, gestão e comunicação, pode reduzir o envolvimento da liderança com tarefas operacionais, promover um ambiente mais descentralizado, integrado e cooperativo. Para facilitar essa divisão de responsabilidades, ajudaria estabelecer políticas e estruturas que forneçam os recursos necessários, suporte, acompanhamento corporativo e treinamentos específicos. O compromisso compartilhado dentro das equipes possui potencial de resultar em uma gestão mais eficaz e em resultados de pesquisa mais robustos.
3. **Definir um integrante do projeto como responsável pelas questões de comunicação.** Ele teria a responsabilidade de coordenar os fluxos internos e externos, garantindo que a comunicação seja contínua, eficaz e alinhada com os objetivos do projeto. Entre as tarefas estariam a coordenação da elaboração e execução do plano de comunicação, a definição de estratégias de interação com dirigentes locais, parceiros, equipes de comunicação e de transferência de tecnologia, além da articulação permanente entre os membros do projeto e outras partes interessadas. Também deve ser o ponto de referência no projeto para a disseminação dos resultados, tanto do ponto de vista científico quanto em termos de visibilidade, adoção e impacto.
4. **Plano de comunicação, mesmo simples, para servir de guia e referência - da concepção à conclusão do projeto.** Deve ser adaptado às especificidades do projeto e orientar o diálogo e a troca de informações, visando qualificar o processo de desenvolvimento, aumentar o impacto e a visibilidade dos resultados. Os planos de comunicação devem identificar as partes interessadas, prever os papéis, responsabilidades, cronograma, canais de comunicação e metas, buscando garantir o alinhamento, a interação e a coordenação das atividades dentro da equipe e com o ambiente externo ao projeto. A adoção de um plano de comunicação, com a orientação, suporte ou envolvimento direto de especialistas da unidade, pode melhorar significativamente a colaboração, o alinhamento e a visibilidade dos resultados. A literatura especializada em projetos considera fundamental a existência de um plano de comunicação.

5. **Preparo participativo antecipado, especialmente para editais.** Manter um estado contínuo de preparo para demandas futuras parece essencial para reduzir riscos e melhorar a execução de projetos. Essa prática aumentaria a consistência do projeto, além de garantir o envolvimento e alinhamento de todos os participantes já antes do início. Facilitaria, portanto, a elaboração de propostas mais sólidas, permitindo uma definição clara de prioridades e a identificação precoce de desafios e parceiros. Uma abordagem proativa, possivelmente liderada pelos gestores da unidade, tem capacidade de contribuir significativamente para o sucesso e eficácia dos projetos.
6. **Reduzir a carga administrativa formal sobre os chefes de P&D.** Isso permitiria que, junto com os CTIs, focassem mais em pesquisa e desenvolvimento, fortalecendo suas conexões com pesquisadores, lideranças, projetos e as partes interessadas. Ainda assim, o incentivo ao diálogo deve ocorrer em todas as instâncias, incluindo relações com dirigentes locais, áreas de comunicação, transferência de tecnologia, gestão de portfólio e gestão da empresa.
7. **Incorporar profissionais de comunicação e transferência de tecnologia na formulação de estratégias de comunicação desde o início dos projetos.** A integração de comunicadores e o uso de sua expertise desde o início de um projeto podem não apenas melhorar a visibilidade e o impacto dos resultados de pesquisa, mas também garantir uma colaboração mais eficaz entre todos os envolvidos e as partes interessadas ao longo do desenvolvimento do projeto. A participação desses especialistas facilita a identificação de marcos importantes, a adoção de estratégias eficazes de integração da equipe e a criação de narrativas coerentes e específicas para alcançar os objetivos estabelecidos. Dependendo da disponibilidade da equipe e das características da unidade e do projeto, essa participação pode ocorrer de várias formas, como consultoria, acompanhamento regular ou incorporação direta no projeto. Além disso, a previsão de um orçamento específico para comunicação, com base em um plano consensuado, ajudaria a assegurar o envolvimento efetivo das áreas de comunicação e transferência de tecnologia, garantindo que as atividades sejam executadas de forma mais profissional.
8. **Estabelecer práticas de acompanhamento contínuo pelos gestores locais e reconhecer publicamente (mesmo que apenas internamente) avanços e conquistas dos projetos.** Implementar encerramentos formais e celebrações ao término dos projetos bem-sucedidos, além de fornecer feedback regularmente, são opções bem-vindas que podem incluir apresentações e debates no âmbito da unidade com a presença de empregados, sempre que possível. Incorporar o trabalho desenvolvido ao *ethos* organizacional tem o potencial de melhorar significativamente a integração, o engajamento e a motivação dos empregados, beneficiando tanto as unidades específicas quanto a Embrapa como um todo.
9. **Implementar uma cultura organizacional que priorize a comunicação eficaz, a colaboração interdisciplinar e o feedback contínuo.** Dirigentes de todos os níveis devem promover ativamente um ambiente de diálogo, escuta ativa e feedback constante com os integrantes do projeto e demais partes interessadas, garantindo o alinhamento e a atualização sobre os progressos. Os entrevistados enfatizaram a necessidade de reduzir as atividades administrativas e a quantidade de reuniões, priorizando encontros mais produtivos. Além disso, destacaram a importância de intensificar o diálogo e receber feedbacks mais frequentes. A abordagem dialógica é essencial para ampliar a participação e o engajamento dos empregados, permitindo contribuições efetivas na superação dos desafios, tanto internos quanto externos. Para alcançar esses objetivos, é fundamental criar ambientes que incentivem o diálogo regular e o intercâmbio de conhecimentos, além de estabelecer políticas e estruturas que promovam a comunicação tanto entre pesquisadores quanto entre equipes. Existe um interesse claro em promover debates mais frequentes sobre ciência, avanços e projetos, reforçando a colaboração e a integração dentro da comunidade de pesquisa. A integração entre diferentes áreas e equipes de pesquisa deve ser facilitada por eventos, workshops e encontros regulares que incentivem a colaboração interdisciplinar. Além disso, a inclusão formal de colaboradores nos projetos de pesquisa e a adoção de estratégias de comunicação

mais robustas para os empregados das unidades contribuirão significativamente para a coesão das equipes. Essas iniciativas têm o potencial não apenas de melhorar a eficiência e a eficácia das pesquisas, mas também de criar um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e capacitado para enfrentar os desafios da Embrapa.

10. **Equilibrar a comunicação síncrona e assíncrona, remota e presencial, aproveitando as vantagens de ambas e reduzindo suas desvantagens.** A comunicação síncrona, caracterizada por interações em tempo real, como videoconferências e reuniões presenciais, é valorizada por proporcionar feedback imediato e uma maior dinâmica de grupo. Essa modalidade é especialmente útil para a resolução rápida de problemas e para fomentar o engajamento e a coesão da equipe. Por outro lado, a comunicação assíncrona, que inclui e-mails e documentos colaborativos, oferece a flexibilidade de os membros da equipe responderem conforme suas conveniências, permitindo um tempo maior para reflexão e respostas mais ponderadas. No entanto, a comunicação assíncrona, como no caso do sistema técnico de gestão da pesquisa, parece levar a uma sensação de desconexão entre os membros da equipe. Equilibrar essas duas formas de comunicação é essencial para maximizar a eficácia dos projetos, garantindo que a interação em tempo real seja complementada por ferramentas que permitam a confiança, a continuidade e a flexibilidade na comunicação. Do mesmo modo, a comunicação remota tem se tornado cada vez mais importante na Embrapa. Quando bem implementada, pode proporcionar flexibilidade, economia de recursos e acesso mais fácil. Além disso, permite uma interação contínua, o que é essencial para manter a coesão e a produtividade das equipes dispersas. No entanto, os pesquisadores da Embrapa frequentemente expressam a falta de uma comunicação presencial mais frequente e robusta - vista como essencial para a atualização profissional, colaboração em iniciativas conjuntas, trocas de ideias, resolução de problemas e tomada de decisões, o que é difícil de replicar em ambientes virtuais. O WhatsApp oferece a flexibilidade de operar tanto de forma síncrona quanto assíncrona, dependendo do contexto de uso. Essa adaptabilidade, entre outras vantagens, faz dele um modelo de sucesso entre os pesquisadores, embora utilizado de maneira informal.
11. **Prover suporte institucional abrangente e permanente aos líderes de projeto.** As características e perfis dos líderes variam, mas, inclusive por isso, seria importante receberem orientações e modelos de referência para utilizarem como guia e garantir que não se sintam isolados e sobrecarregados. Essa estratégia incluiria a oferta de treinamentos específicos em gestão de projetos e comunicação, a implementação de documentos, mecanismos de apoio administrativo e técnico, e a criação de canais de comunicação regular e facilitados com os gestores e demais instâncias da Empresa, inclusive na Sede. Além disso, parece importante incentivar a participação colaborativa e a partilha de responsabilidades entre todos os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho coeso e integrado. Realizar reuniões regulares de acompanhamento, oferecer feedback contínuo e estabelecer uma rede de apoio entre líderes de projetos para a troca de experiências e boas práticas são práticas recomendadas para assegurar uma gestão mais eficaz.
12. **Criar políticas e mecanismos corporativos que promovam e valorizem a escuta ativa e sistemática junto aos pesquisadores, empregados e diferentes atores externos.** A escuta ativa envolve não apenas ouvir, mas também compreender e considerar ativamente as opiniões e sugestões, particularmente dos pesquisadores quando o trabalho deles é diretamente afetado. Os empregados não apenas devem ser escutados, mas também se sentir parte das decisões. Este processo é fundamental para identificar desafios, oportunidades e necessidades específicas que podem não ser imediatamente visíveis aos gestores. Além disso, promove um senso de pertencimento e valorização, incentivando os empregados a se engajarem mais profundamente nos projetos. É igualmente relevante garantir a prática rotineira do feedback em todas as instâncias, envolvendo gestores, pesquisadores, demais empregados e os parceiros.

13. **Planejar, estabelecer e monitorar canais de comunicação claros e regulares com as partes interessadas, promovendo um diálogo contínuo desde o início do projeto.** A interlocução precoce e frequente com produtores, agroindústria e outros atores relacionados ao projeto é essencial para alinhar informações, obter feedback, fortalecer a confiança e o compromisso mútuo, além de contribuir para a elaboração e aprimoramento dos projetos. É igualmente importante garantir que os stakeholders estejam envolvidos, ouvidos, acompanhem e participem do andamento dos projetos, sendo continuamente informados sobre avanços e desafios. Essa abordagem não só melhora a comunicação e a cooperação entre as partes, mas também assegura que os projetos se mantenham alinhados com as necessidades e expectativas dos envolvidos, aumentando as chances de sucesso e impacto positivo.
14. **Adotar uma abordagem multifacetada que inclua a qualificação dos sistemas técnicos e processos administrativos e uma comunicação mais eficiente com os usuários.** A análise dos depoimentos indica que a cultura organizacional enfrenta dificuldades para se adaptar a mudanças, está sobrecarregada por tarefas formais e limitada pela baixa usabilidade e confiança nos sistemas administrativos e de gestão técnica da pesquisa. A necessidade de revisar os processos administrativos e o sistema técnico de gestão da pesquisa, visando simplificar o trabalho e reduzir a sobrecarga, parece ser unânime. A redistribuição das tarefas administrativas e a criação de núcleos de apoio são vistas como estratégias possíveis para liberar pesquisadores e gestores, permitindo que se concentrem nas atividades prioritárias. Ao mesmo tempo, é essencial esclarecer os usuários sobre os benefícios e usos adequados desses sistemas, especialmente o sistema técnico de gestão da pesquisa, que possui grande potencial para facilitar o trabalho, mas ainda enfrenta resistências. A comunicação sobre os sistemas deve ser clara, consistente e realizada regularmente, abordando as dúvidas e preocupações dos usuários, de modo a garantir que todos os usuários se sintam confortáveis e habilitados a utilizar os sistemas de maneira eficaz. Oferecer treinamentos práticos, tutoriais e suporte técnico personalizado, juntamente com o acompanhamento próximo dos gestores locais, pode fortalecer o aprendizado e aumentar a confiança dos usuários. Além disso, é fundamental envolver os empregados no processo de melhoria dos sistemas, realizando consultas prévias a alterações e obtendo feedback constante. Essa abordagem pode aumentar o senso de participação e aceitação das novas ferramentas ou mudanças, resultando em um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador.
15. **Promover programas de capacitação contínua em temas como comunicação, gestão de projetos, comunicação interpessoal, condução de reuniões, negociação e liderança.** A pesquisa revela que a falta de suporte e capacitação dos pesquisadores para enfrentar desafios comunicativos, mesmo rotineiros, impacta negativamente o ambiente de pesquisa, a disseminação dos resultados e a visibilidade dos projetos, limitando seu potencial. Esses programas devem incluir uma variedade de recursos de suporte, como guias, protocolos, tutoriais. As iniciativas garantiriam que os membros das equipes estejam melhor preparados para enfrentar desafios, promover a colaboração e garantir o alinhamento e engajamento de todos. Práticas como essas asseguram que líderes e equipes possuam as competências necessárias para colaborar efetivamente, solucionar problemas e atingir os objetivos organizacionais com maior eficiência. Embora a demanda por treinamento em gestão de projetos na Embrapa seja comum, o desafio vai além. A inclusão de temas como comunicação estratégica e gestão de projetos nos currículos dos cursos de ciência seria um avanço para preencher essas lacunas na origem. Tradicionalmente focados na formação técnica especializada, esses cursos parecem carecer de disciplinas voltadas para a capacitação em áreas capazes de maximizar o impacto das pesquisas e, na prática, são uma realidade no mercado. Incorporar módulos que integrem competências essenciais para liderar projetos complexos, comunicar eficazmente com diversos públicos e gerenciar os múltiplos aspectos organizacionais de um projeto científico atenderia à crescente demanda por cientistas com habilidades amplas e multifacetadas.

16. **Oferecer recursos de orientação e promover boas práticas.** A disponibilização de produtos como guias, tutoriais, manuais e modelos, aliada à seleção e disseminação de práticas bem-sucedidas, facilita a adoção de estratégias comunicacionais mais eficazes ao estabelecer referências para adaptação às circunstâncias do projeto. Esses recursos padronizam e estruturam processos, promovendo uma comunicação mais coerente e eficiente.
17. **Aumentar o envolvimento dos profissionais de comunicação das áreas de comunicação organizacional e transferência de tecnologia.** Este estudo investigou a comunicação no âmbito dos projetos de pesquisa, com foco na interação e fluxo de informação entre pesquisadores, lideranças, gestores e partes interessadas. Os entrevistados reconhecem o potencial produtivo da comunicação estratégica para apoiar o trabalho no âmbito dos projetos e consideram que a comunicação é responsabilidade da equipe de pesquisadores. Mesmo que não vinculados formalmente aos projetos, há interesse e parece relevante que especialistas em comunicação dos Núcleos de Comunicação Organizacional e das áreas de Transferência de Tecnologia sejam envolvidos ao longo do desenvolvimento das pesquisas. Isso pode ser feito por meio de consultorias regulares, acompanhamento contínuo, reuniões específicas de alinhamento e participação em fases críticas dos projetos — especialmente aqueles com maior sensibilidade, potencial de impacto ou em estágios específicos. Esses especialistas podem desempenhar um papel fundamental ao orientar, ajudar a desenvolver estratégias e implementar planos de comunicação com objetivos claros, públicos-alvo definidos, mensagens-chave, pontos de controle, pontos focais, canais de comunicação e cronogramas, além de monitorar a eficácia da comunicação ao longo do projeto, o que pode fazer uma grande diferença nos resultados. Também parece relevante investir na capacitação desses profissionais e estabelecer uma estrutura institucional que facilite sua atuação junto aos projetos. O uso do conceito de comunicação estratégica e a colaboração de especialistas de comunicação tem o potencial de tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e garantir que os resultados dos projetos da Embrapa sejam mais impactantes.

Conclusão

Como uma organização que atua na interface entre pesquisa científica e aplicação prática no campo, a Embrapa tem a responsabilidade de garantir que as informações, tecnologias e práticas desenvolvidas por seus pesquisadores sejam eficazmente transmitidas e compreendidas por produtores rurais, técnicos, agroindústrias e outras partes interessadas. Ao mesmo tempo, a Embrapa deve obter o apoio e engajamento da sociedade, reforçando a legitimidade de suas ações e o suporte para sua atuação. Para isso, a comunicação deve manter um diálogo contínuo com múltiplos stakeholders, incluindo parceiros, parlamentares, imprensa, governos, entidades e a sociedade em geral. A comunicação eficaz é essencial para a execução de ações, mobilização de recursos, formação de parcerias e o fortalecimento da confiança pública na Empresa.

Conforme demonstrado nesta pesquisa, a comunicação vai além de ser uma simples ferramenta de transmissão de informações; ela constitui o próprio processo pelo qual os projetos de pesquisa são estruturados e operacionalizados. Sob a ótica da Teoria Constitutiva da Comunicação (CCO), a comunicação molda as interações, as relações e a identidade coletiva dentro dos projetos, sendo essencial para o alinhamento de objetivos, a coordenação das atividades e a integração das diversas disciplinas e áreas envolvidas. Isso reforça a ideia de que a comunicação é um componente central, com capacidade de definir o sucesso dos projetos e amplificar o impacto das inovações geradas, garantindo que os resultados da Embrapa sejam aplicados de maneira eficaz e tenham um impacto mais positivo e duradouro na sociedade.

Como visto, o uso estratégico da comunicação tem a capacidade de qualificar os processos de geração de pesquisa ao estimular, organizar e facilitar a atuação das equipes, promover a colaboração interdisciplinar, fortalecer o trabalho em redes e integrar diferentes áreas do conhecimento. Nessa perspectiva, a comunicação não é apenas complemento, mas componente estratégico essencial para que a Embrapa cumpra sua missão de transformar ciência em resultados que beneficiem tanto o agronegócio quanto a sociedade como um todo.

Uma comunicação eficaz é essencial para criar um ambiente produtivo, onde os membros do projeto cocriam significados, negociam expectativas e colaboram de maneira articulada, focada, coesa e inovadora. Além disso, ao estabelecer as bases para que os interesses e necessidades de todos os envolvidos sejam considerados desde o início, a comunicação eficiente fortalece significativamente a capacidade de sucesso dos projetos.

A pesquisa evidencia que a comunicação nos projetos da Embrapa enfrenta desafios significativos, refletindo uma cultura que ainda não integra plenamente o conceito de comunicação estratégica no desenvolvimento dos projetos. Predomina uma comunicação informal, pontual e reativa, muitas vezes improvisada e fortemente dependente das iniciativas individuais dos líderes de projeto, que frequentemente estão sobrecarregados com atividades e responsabilidades, enfrentando pressão e falta de suporte. Essa dependência excessiva do líder não só desestimula a participação ativa dos demais membros da equipe, mas também compromete a eficácia da colaboração, reduzindo o potencial para uma gestão operacionalmente eficiente e participativa.

A comunicação de qualidade é identificada como um fator motivador para as equipes. A falta de acompanhamento, visibilidade e reconhecimento dos resultados dos projetos contribui para a desmotivação e para um menor rendimento na execução das atividades. Esse problema poderia ser mitigado por uma comunicação mais estratégica e proativa por parte das lideranças e gestores.

Embora a integração entre diferentes pesquisadores, equipes, disciplinas e unidades sejam reconhecidas como fundamentais para a inovação, a ausência de uma estrutura comunicativa eficaz na Embrapa gera esforços isolados e, em alguns casos, a duplicação ou ausência de atividades. Este cenário destaca a necessidade de criar ambientes colaborativos mais conectados, onde a comunicação

flua de maneira constante, natural e produtiva, promovendo maior inovação, eficiência e sinergia nos projetos de pesquisa.

Durante a leitura dos depoimentos, emerge uma certa frustração, com poucos relatos sobre qualidades e avanços. Essa percepção pode ser atribuída ao contexto das entrevistas, nas quais os participantes tiveram a oportunidade de expressar anonimamente suas experiências e visões sobre a comunicação nos projetos. No entanto, esse aparente desânimo também pode refletir uma cultura organizacional que carece de práticas de diálogo e valorização dos esforços das equipes, exacerbando a sensação de desmotivação. Muitos participantes pareceram ter, pela primeira vez, a oportunidade de propor, refletir e discutir questões fundamentais para a qualidade do trabalho que realizam.

A extensão e profundidade das entrevistas, nas quais uma única pergunta inicial gerou discussões de no mínimo 50 minutos e até 1h45min, sugerem o interesse e a necessidade latente dos entrevistados em aprimorar os processos de pesquisa no âmbito dos projetos. Esse tempo significativo, o envolvimento dedicado às conversas e o conteúdo das falas também indicam um compromisso profundo dos participantes com a qualidade da pesquisa da Embrapa e uma demanda por espaços de diálogo mais abertos e frequentes.

Esta pesquisa oferece uma oportunidade para ampliar o papel da comunicação como um ativo estratégico nos projetos da Embrapa. Ao reconhecer a comunicação como um fator central na concepção e execução dos projetos de pesquisa, e não apenas como um meio de divulgação de seus resultados, a Embrapa pode aumentar a satisfação dos empregados e maximizar o desenvolvimento e a aplicação de suas pesquisas. Essa abordagem, acreditamos, permitirá que a Embrapa não só fortaleça sua posição como líder em inovação agrícola, mas também amplifique suas contribuições, assegurando que elas gerem um impacto duradouro e positivo no agronegócio e na sociedade.

Brasília, 22 de agosto de 2024