

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**MONALISA LEAL PEREIRA**

**A COMUNICAÇÃO EM REDE NO AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL –  
ESTUDO DO INFORMATIVO EM CASA, DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

**Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura**

**PORTO ALEGRE  
2014**

MONALISA LEAL PEREIRA

**A COMUNICAÇÃO EM REDE NO AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL –  
ESTUDO DO INFORMATIVO EM CASA, DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura

**PORTO ALEGRE  
2014**

P436a Pereira, Monalisa Leal  
A comunicação em rede no ambiente interno organizacional  
- estudo do informativo Em Casa, da Embrapa Suínos e Aves/  
Monalisa Leal Pereira. – Porto Alegre, 2014.  
215f.

Diss. (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de  
Comunicação Social, PUCRS.  
Orientação: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura

1. Comunicação interna. 2. Informativo interno. I. Moura,  
Cláudia Peixoto. II. Título.

**CDD 302.2324**

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária  
Shyrlei K. Jagielski Benkendorf – CRB 14/662

MONALISA LEAL PEREIRA

**A COMUNICAÇÃO EM REDE NO AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL –  
ESTUDO DO INFORMATIVO EM CASA, DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura – PUCRS

---

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

---

Prof. Dr. Alex Primo – UFRGS

---

**PORTO ALEGRE  
2014**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha luz no caminho que trilho sempre.

Ao meu filho Enzo e ao meu companheiro Márcio, que estiveram sempre ao meu lado, compreendendo minhas ausências, o meu envolvimento com os livros e a minha dedicação ao estudo. Incentivaram em momentos críticos, de cansaço e de coração apertado nas despedidas semanais. No retorno, o conforto e o amor no lar. Sem vocês a minha trajetória não seria a mesma e jamais conheceria um amor tão sublime. Obrigada!

À família - pais, sogros, irmãos, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas -, meu porto seguro, sempre.

À minha amiga-irmã Silvana Buriol, que foi importante e especial desde o primeiro instante dessa caminhada. Esteve sempre pronta para me ouvir, me aconselhar e acalmar meu coração. Também tornou mais fácil e agradável minha estadia em Porto Alegre. Obrigada amiga!

Aos colegas de pós, em especial a Fernanda Lopes de Freitas, que me mostrou os caminhos da PUC e dividiu muitas reflexões, textos, conhecimento e alegria.

Aos professores, que contribuíram com uma jornada de muito conhecimento. Em especial à minha orientadora Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura, que acompanhou minhas descobertas, conheceu minhas incertezas e me deu o fio condutor final. Também agradeço aos professores Dra. Cleusa Scroferneker e Dr. Alex Primo, que integraram minha banca de qualificação e contribuíram com o trabalho, me proporcionando novos olhares.

Aos colegas do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Suínos e Aves, que apoiaram a minha decisão, incentivando e assumindo minhas atividades no período em que estive ausente. Obrigada a cada um, em especial ao Lucas Scherer Cardoso e a Marisa Cadorin.

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, que me proporcionou, por meio de seu Programa de Pós Graduação, um período dedicado aos estudos e à pesquisa, confiando e apostando no meu crescimento profissional.

*Tudo vale a pena se a alma não é pequena.*

Fernando Pessoa

## RESUMO

A Sociedade em Rede cada vez mais se reflete no ambiente organizacional interno, onde o fazer e o pensar a comunicação se modificam e aderem às novas perspectivas. Uma das práticas mais utilizadas pelas organizações é o informativo interno, com grande potencial de circulação de notícias e de interação em rede. No presente trabalho escolhemos como objeto de estudo o informativo Em Casa, editado há 24 anos pela Embrapa Suínos e Aves, voltado para o público interno, para analisar sua principal modificação: a passagem de impresso para digital. Nesse contexto analisamos sua história, identificamos sua política editorial, relacionamos sua utilização ao ambiente organizacional e verificamos a opinião do público leitor. Ao compreender essa alteração, pretendemos verificar se o Em Casa pode ser mais interativo, considerando a tendência desta sociedade em rede que se apresenta. Para isso, utilizamos o método de Estudo de Caso, de Robert Yin (2010), incluindo as técnicas de pesquisa documental, entrevistas, pesquisa de opinião e análise de conteúdo, de Bardin (2011). A evolução do Em Casa mostrou o amadurecimento de um veículo institucional, com uma linha editorial voltada às pessoas e ao ambiente organizacional, com perspectivas de melhorar sua interação e se tornar um espaço de comunicação interna em rede.

**Palavras-chaves:** comunicação organizacional, ambiente interno, informativo interno, redes sociais, sociedade em rede, Embrapa.

## ABSTRACT

The network society has become each day more strongly present inside the organizational environment, where the way to make communication happen is being modified and become open to new perspectives. One of the most used way to communicate is through the internal information, with its great news spreading potential and networking. In the present work it was chosen to study the home information, which has been edited 24 years ago by Embrapa pigs and poultry, focused to the internal public to analyze its main change: the transition from printing to the digital way. On this context, the research has analyzed its history, identified the editorial politics, related its usage to the organizational environment and it was possible to verify the readers' opinion. Once the changes are understood, it is intended to check if the home information may be more effective, considering the tendencies that the network society presents. In order to get the results, the method to get to it was a study of Robert Yin case (2010), including the documental technique of researching, interviews, surveys Bardin subject analysis (2011). The home information evolution showed a maturation of an institutional vehicle with an editorial line focused to people and the organizational environment and perspectives to improve interaction and become an internal networking space of communication.

**Key words:** organizational communication, internal environment, internal information, social network, networking, Embrapa

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 – Página inicial do portal Rede.Com.....	80
Imagem 2 – Informativo Em Casa nº 1, de 1989.....	96
Imagem 3 – Informativo Em Casa nº 04, 1991. ....	96
Imagem 4 – Informativo Em Casa nº 12, 1993 .....	97
Imagem 5 – Informativo Em Casa nº 03, 1994 .....	97
Imagem 6 – Informativo Em Casa nº 14, de outubro de 1994. ....	98
Imagem 7 – Informativo Em Casa nº 11, de julho 1996 .....	99
Imagem 8 – Informativo Em Casa nº 05, 1997 .....	99
Imagem 9 - Informativo Em Casa nº 02, 1999 .....	100
Imagem 10 – Informativo Em Casa , 1999.....	101
Imagem 11 – Informativo Em Casa nº 01, de abril de 2000.....	101
Imagem 12 – Informativo Em Casa nº 59, de 10/07/2001 .....	102
Imagem 13 – Informativo Em Casa nº 95, de 20/06/2002 .....	103
Imagem 14 – Informativo Em Casa nº 122, de 01/08/2002 .....	104
Imagem 15– Informativo Em Casa nº 2874, de 19/12/2013 .....	105
Gráfico 1 – Tempo de Embrapa .....	133
Gráfico 2 – Em casa faz parte da leitura diária.....	134
Gráfico 3 – A maneira como recebe é adequada .....	134
Gráfico 4 – O que mais chama a atenção .....	135
Gráfico 5 – O que mais agrada .....	136
Gráfico 6 – Seção que mais agrada .....	137
Gráfico 7 – Contempla seu setor .....	137
Gráfico 8 – Notícias são de interesse particular .....	139
Gráfico 9 – Notícias de interesse profissional .....	140
Gráfico 10 – Participa com sugestões de pauta .....	140
Gráfico 11 – Tem sugestões para mudança de conteúdo.....	141
Gráfico 12 – O Em Casa é atual .....	141
Gráfico 13 – Em Casa pode ser uma mídia social.....	142
Gráfico 14 – Como seria a participação .....	143
Gráfico 15 – Em Casa x Teoria .....	144

Quadro 1 – Cenário 1.0 e Cenário 2.0 .....	58
Quadro 2 - Alterações editoriais .....	95
Quadro 3 – Alterações nas editoriais .....	109
Quadro 4 – Identificação de Unidade de Contexto - Setores .....	112
Quadro 5 – Identificação de Unidade de Contexto – Pessoas .....	112
Quadro 6 - Referência de análise: Comunicação interna e produção de notícias no Em Casa .....	113
Quadro 7 - Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 02, de março/abril de 1999.	114
Quadro 8 - Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999....	117
Quadro 9 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº01, de 10 de abril de 2000..	120
Quadro 10 – Referência de análise: Organização e ambiente interno Em Casa.....	124
Quadro 11 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 02, dezembro de 1999.....	125
Quadro 12 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999..	126
Quadro 13 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000 .....	127
Quadro 14 – Referência de análise: Interação e relacionamento no Em Casa .....	128
Quadro 15 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000 .....	129
Quadro 16 – Referência de análise Laços sociais no Em Casa .....	131
Quadro 17 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999.	132
Quadro 18 – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000 .....	132
Quadro 19 – Relação Setores e periodicidade de divulgação.....	138

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>PARTE 1: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM REDE</b> .....	26
<b>2 COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	26
2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA .....	27
2.2 INFORMATIVOS INSTITUCIONAIS E A PRODUÇÃO DE NOTÍCIAS NO AMBIENTE INTERNO .....	37
2.3 ORGANIZAÇÕES E SEU AMBIENTE INTERNO .....	43
<b>3 REDES SOCIAIS E A COMUNICAÇÃO PARA OS PÚBLICOS INTERNOS</b> .....	49
3.1 A SOCIEDADE EM REDE E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	49
3.2 REDES SOCIAIS E TECNOLOGIAS NA ORGANIZAÇÃO .....	55
3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NA REDE .....	59
<b><u>3.3.1 Interação e relacionamento</u></b> .....	<b>60</b>
<b><u>3.3.2 Laços sociais</u></b> .....	<b>67</b>
PARTE 2: INFORMATIVO INTERNO EM REDE .....	70
<b>4 EM CASA COMO EXEMPLO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE</b> .....	70
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	70
<b><u>4.1.1 Aspectos históricos</u></b> .....	<b>71</b>
<b><u>4.1.2 A Unidade Embrapa de Santa Catarina</u></b> .....	<b>73</b>
<b><u>4.1.3 A comunicação na Embrapa</u></b> .....	<b>74</b>
<b><u>4.1.4 A comunicação na Unidade de Santa Catarina</u></b> .....	<b>80</b>
<b><u>4.1.5 O informativo interno Em Casa</u></b> .....	<b>83</b>
4.2 A CRIAÇÃO DO INFORMATIVO IMPRESSO E DIGITAL .....	85
<b><u>4.2.1 O primeiro momento – de 1989 a 1999</u></b> .....	<b>86</b>
<b><u>4.2.2 O momento atual</u></b> .....	<b>88</b>
4.3 PRODUÇÃO EDITORIAL DO INFORMATIVO EM CASA .....	91
<b><u>4.3.1 Periodicidade</u></b> .....	<b>95</b>
<b><u>4.3.2 Apresentação visual</u></b> .....	<b>95</b>
<b><u>4.3.3 Abordagem</u></b> .....	<b>105</b>
<b><u>4.3.4 Editorias</u></b> .....	<b>107</b>
4.4 ANÁLISE DAS EDIÇÕES EM SUA MUDANÇA DE PLATAFORMA (IMPRESSO X DIGITAL) .....	109
<b><u>4.4.1 A comunicação interna e a produção de notícias no Em Casa</u></b> .....	<b>111</b>

<b>4.4.2 Organização e ambiente interno no Em Casa.....</b>	<b>123</b>
<b>4.4.3 Interação e relacionamento no Em Casa.....</b>	<b>128</b>
<b>4.4.4 Laços Sociais no Em Casa.....</b>	<b>131</b>
4.5 OPINIÃO DO PÚBLICO LEITOR.....	133
4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O EM CASA.....	145
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>149</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO INFORMATIVO INTERNO EM CASA APLICADO AOS EMPREGADOS .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO A: ORGANOGRAMA DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES .....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO B: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 01, DE 1989 .....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO C: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 04, DE 1991 .....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO D: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 12, DE 1993 .....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO E: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 03, DE 1994 .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO F: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 14, DE 1994 .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO G: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 11, DE 1996.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO H: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 05, DE MAIO DE 1997.....</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO I: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 02, DE 1999 .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO J: INFORMATIVO INTERNO EM CASA TESTE, DE 12/1999 .....</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO K: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº01, DE 10/04/2000.....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXO L: EDIÇÃO DO EM CASA Nº59, 10 DE JULHO DE 2001 .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO M: EDIÇÃO DO EM CASA Nº95, 20 DE JUNHO DE 2002 .....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO N: EDIÇÃO DO EM CASA Nº122, 01 DE AGOSTO DE 2002 .....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO O: EDIÇÃO DO EM CASA Nº1000, 09 DE FEVEREIRO DE 2006 .....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO P: EDIÇÃO DO EM CASA Nº1954, DE 15 DE JANEIRO DE 2010.....</b>	<b>208</b>
<b>ANEXO Q: EDIÇÃO DO EM CASA Nº2875, 19 DE DEZEMBRO DE 2013 .....</b>	<b>209</b>
<b>ANEXO R: RESULTADO DA PESQUISA DE OPINIÃO COM OS EMPREGADOS .....</b>	<b>210</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI se concretiza em um cenário cada vez mais dinâmico do ponto de vista de tecnologias, de comunicação e de formas de relacionamento e interação, onde a base está na formação de redes. Isso é reflexo da Sociedade em Rede, conceito usado para definir como a organização social está acontecendo. A lógica dessa sociedade está nos processos em redes e a questão econômica tem como principal fonte de produtividade a tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos, ou seja, o informacionalismo<sup>1</sup>. É, também, a sociedade da informação, onde as atividades decisivas de todos os âmbitos se estruturam na tecnologia da informação e na atuação em rede.

O contexto da sociedade em rede altera, em especial, a maneira e o motivo como os indivíduos se relacionam, que cada vez mais se agrupam por interesses ou objetivos. Os relacionamentos desse novo século ganharam atributos que dinamizaram a interação entre os indivíduos: a tecnologia e seus aparatos. Até certo tempo, antes do desenvolvimento dos meios de comunicação, a partir do século XV, as relações estavam baseadas na interação face a face, onde a proximidade física era essencial. Tudo ocorria por meio da co-presença, do compartilhamento do mesmo espaço e tempo. As relações se concretizavam a partir da convivência, ou seja, a presença ou a proximidade eram essenciais para que a interação ocorresse, mantendo assim os laços e o relacionamento e favorecendo o compartilhamento de informações.

No ambiente organizacional, essa dinâmica também foi sendo alterada e afetou a maneira de trabalhar e entender a comunicação. Com o surgimento de novas formas de interação e ação proporcionadas especialmente pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, aos poucos, os meios técnicos foram sendo introduzidos nas relações e a proximidade e o espaço físico já não eram obstáculo para a interação e o fluxo de informação. Tecnologia e interação começam a fazer a diferença na comunicação que se estabelece nesta nova sociedade da informação, ou a sociedade em rede, modificando a comunicação que ocorre nas organizações.

---

<sup>1</sup>Informacionalismo é entendido como uma nova economia, surgida ao final do século XX, onde a principal fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos (CASTELLS, 2006).

Neste trabalho de pesquisa foi adotado o conceito de que redes são estruturas sociais organizadas a partir de interesses comuns entre os indivíduos, potencializadas pela tecnologia e suas mediações, com o objetivo de comunicação. As redes representam a maneira que a sociedade, por meio de seus indivíduos, se organiza tornando-se, assim, a estrutura fundamental da vida. É onde a comunicação se estabelece, em especial numa organização que tem na tecnologia uma importante ferramenta de atuação.

Esta organização humana em rede é eficiente por três razões básicas, considerando a grande evolução tecnológica que a sociedade vivencia: estar em rede garante flexibilidade, adaptabilidade e sobrevivência. Outra característica da sociedade em rede é que o global e o local acabam por se tornar o mesmo lado da moeda, ou seja, eles têm a mesma importância no contexto e um influencia o outro, especialmente do ponto de vista econômico.

Na sociedade em rede há ainda uma “movimentação” em termos de comunicação. Uma nova maneira de comunicar entra no cenário e vai, aos poucos, se tornando o processo base, que é a autocomunicação de massa. Castells (2009) a descreve como uma nova forma de comunicação interativa a partir da difusão da internet, onde é impossível controlar a mensagem, pois proporciona que atores sociais de todo o mundo usufruam da capacidade que as redes possuem para avançar em seus projetos, defender interesses e reafirmar valores.

A utilização de redes, em especial no ambiente organizacional, pode se refletir num trabalho mais dinâmico e direcionado porque, neste novo século, a conectividade é a expressão da comunicação. A informação é base da rede, como uma espécie de alimento, de estrutura. Aqui destacamos o conceito de comunicação não como via de mão-dupla, mas sim uma grande teia ou uma rede de muitas conexões, onde os indivíduos são centrais a partir de suas interações. A dinâmica e a expansão da informação são as marcas do tempo atual na sociedade em rede. Ela se propaga em tempo real, a todo e qualquer lugar, ao mesmo tempo em que atinge muitos atores. A negociação e a articulação são outros valores que fortalecem a comunicação nesse cenário. Também são fortes os valores de integração, relacionamento e compartilhamento (WOLTON, 2010).

No ambiente interno da organização o sentido é o mesmo. A comunicação interna tem muitos desafios, entre eles o gerenciamento da complexidade de cenários e de consequências de mudanças rápidas e contínuas nas relações de trabalho e no ambiente (OLIVEIRA;

PAULA, 2008). Então, estimular e valorizar redes sociais são maneiras de adequar a comunicação e atingir os objetivos aos quais a organização se propõe, considerando que não há mais como ignorar a sociedade em rede e tudo o que ela representa, especialmente ancorada na tecnologia.

Para o presente trabalho, foi adotado o conceito de que comunicação organizacional é um processo de comunicação que ocorre na organização, potencializado pela ação dos sujeitos, constituindo-se de práticas e de estratégias, visando atender ao propósito de relacionamento. Ela vai além da instrumentalização, pois busca aliar a técnica com a humanização do ambiente. E, por comunicação interna entendemos, nesse trabalho, que é parte da comunicação organizacional e se concretiza com os indivíduos internos da organização, estabelecendo laços, práticas e informação.

Um dos pontos a serem considerados neste contexto citado acima, nas organizações, é o informativo interno, ou veículo institucional, que pode se tornar um potencial de circulação de notícias e de interação em rede, se adequado às suas características ao público. A agilidade e a convergência são aspectos que integram a nova realidade do processo de notícias, o que vale também para a produção interna que tem nos veículos institucionais uma das estratégias de comunicação. Por isso, propomos neste trabalho de pesquisa, como objetivo geral, estudara transformação do informativo Em Casa, em sua passagem do impresso para o digital, no contexto da comunicação organizacional interna da Embrapa Suínos e Aves, Unidade Descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O objeto de pesquisa escolhido se deu pelo fato da autora identificar o informativo como um possível exemplo de comunicação interna, por meio da produção de notícias, que tem se adequado às exigências do novo contexto da organização e atende ao seu propósito de criar vínculo entre a organização e os empregados. Ao longo de 24 anos ele foi sendo adaptado, tendo como prioridade a agilidade na comunicação com os públicos internos e um baixo custo de produção, além de se adequar às exigências de um cenário cada vez dinâmico e em rede. Sua principal transformação foi na passagem do impresso, que também fixava-se em murais, para o digital. Também foi armazenado e fica disponível na intranet, sendo a “porta de entrada” do portal interno e servindo de memória para a organização.

Outra mudança significativa foi em sua periodicidade. Desde 2002, o Em Casa é diário, com edições enviadas por e-mail aos empregados, estagiários e terceirizados, justamente pela agilidade que a rede proporciona ao trabalho de comunicação. Ele é a principal fonte de informação da organização.

Então, a intenção do trabalho foi a de estudar essa transformação do informativo Em Casa de impresso para digital, identificando sua política editorial e de comunicação, relacionando sua utilização ao ambiente da comunicação organizacional interna, além de conhecer a opinião do público interno sobre o informativo e sua possível passagem para uma mídia com mais recursos de interatividade.

É importante destacar que a Embrapa também pode ser identificada como referencial no contexto da Sociedade em Rede, considerando o perfil, a atuação e o cenário que ela apresenta, especialmente em sua prática de comunicação organizacional. E, a Embrapa Suínos e Aves, Unidade localizada em Concórdia, no Oeste de Santa Catarina, local onde o estudo foi realizado, tem sua atuação bastante focada em arranjos institucionais que priorizam pesquisas para a melhoria das cadeias produtivas de suínos e aves. Entre os seus oito desafios organizacionais e institucionais apontados no IV Plano Diretor da Unidade – PDU, que vigora de 2008 a 2011, com visão ampliada até 2023, dois marcam e revelam como a Empresa está atenta ao contexto dessa nova sociedade:

- Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e a transferência de tecnologia;
- Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação (EMBRAPA SUÍNOS E AVES, 2009, p. 24).

Ainda no documento orientador, o PDU, a Unidade<sup>2</sup> estabelece valores a serem seguidos e que orientam as práticas e os comportamentos de todos os empregados. Um deles é a cooperação, outro referencial na sociedade em rede: “Valorizarmos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, mantendo fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade” (EMBRAPA SUÍNOS E AVES, 2009, p.26).

---

<sup>2</sup> Durante todo o trabalho será utilizado o termo Unidade para se referir à Embrapa Suínos e Aves, por ela ser uma Unidade Descentralizada (UD) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

A comunicação na Unidade, sob coordenação do Núcleo de Comunicação Organizacional – NCO, representa, também, um pouco do contexto que a sociedade em rede exige, uma vez que o planejamento e a articulação são peças fundamentais na execução do trabalho. O NCO, além do planejamento anual de ações e projetos, possui um documento orientador com definição de missão, valores, principais produtos, organograma, regimento, principais atribuições e responsabilidades dos profissionais que atuam na comunicação organizacional. O documento foi elaborado em equipe por meio de reuniões e discussões a partir do documento mestre da Unidade, o Plano Diretor da Unidade – PDU. A missão do NCO é a de “Contribuir por meio de ações de comunicação para a viabilização de soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a suinocultura e avicultura, em benefício da sociedade brasileira e da imagem institucional da Unidade”<sup>3</sup>. Os projetos do setor incluem ações de comunicação como jornalismo, relações públicas, transferência de tecnologia, pesquisa e atendimento ao cidadão. O trabalho é articulado e contempla as necessidades apontadas pelo planejamento executivo da Unidade.

A atuação de comunicação para os públicos internos foi, também, fator que favoreceu a decisão pelo trabalho de pesquisa na Unidade Descentralizada e a escolha do objeto de estudo. Essa é uma das áreas da comunicação organizacional muito valorizada pela gestão e apresenta estrutura de trabalho planejada e com projetos e programas estabelecidos. A principal base do trabalho de comunicação interna está na produção de informações, com a edição do informativo Em Casa, que circula desde 1989. Outro informativo para o público interno é o Chefia Informa, editado desde 2001, também voltado para todos os empregados, enviado por e-mail e disponível na intranet. Não tem periodicidade definida e circula sempre que a gestão da Unidade considera importante divulgar informações de cunho administrativo. Ele é considerado um instrumento de comunicação administrativa que é gerenciado pelo NCO.

Além da produção de informação, programas e eventos são utilizados constantemente para confraternizar e valorizar os empregados. Um exemplo é o Show de Talentos, realizado a cada dois anos e que em 2014 estará na quarta edição valorizando a produção artística dos empregados. Também é possível destacar que durante quase três anos, do segundo semestre

---

<sup>3</sup> Informação contida em documento interno do NCO, “Mapa gerencial de metas e projetos NCO – 2011”, construído a partir de um projeto interno de gestão com a participação de toda a equipe do setor durante o ano de 2010 e parte de 2011. No mesmo documento estão declarados os princípios e valores do NCO, as metas e desafios estratégicos, os projetos e ações.

de 2009 ao final de 2011, o projeto “Comunicação interna como ferramenta de descoberta do outro no ambiente de trabalho” investiu na proximidade e conhecimento dos empregados, atuando com muitas ações de comunicação, como a produção de vídeos, o festival de cinema e o informativo especial intitulado Um Em Casa Todo Seu. O projeto iniciou com base em pesquisa de satisfação interna realizada em 2007, enfocando a comunicação e os relacionamentos.

A intranet é outro espaço muito utilizado e considerado um canal de comunicação importante pelos gestores, bem como pelos empregados da Unidade. Ela concentra informações de todas as áreas, desde as notícias do Em Casa até sistemas internos como consulta ao cartão ponto, solicitação de serviços, agenda de eventos, etc. A base de dados da intranet possibilita que as ações e demandas diárias possam ser executadas em tempo ágil, de fácil acesso, gerando informações e relatórios. É um grande “repositório” de informações, notícias, serviços e sistemas.

O cenário atual pesquisado e analisado mostra que a comunicação praticada na Embrapa Suínos e Aves ainda está ancorada na abordagem um-todos, ou melhor, no processo de transmissão de informação. É o caso do informativo Em Casa, editado e enviado para todo o grupo funcional, sem diferenciação. O espaço de interação ainda é “tímido”, restrito ao estímulo às sugestões de pautas para o informativo e às participações em eventos e ações. Porém, sua história mostra que mudanças sempre podem atualizar a condição do informativo, que tem sua política editorial voltada para o empregado, em sua rotina e ações.

É importante destacar que a Unidade está localizada no Distrito de Tamanduá, em uma área de 210,74 ha de terra, com 51.1153,77 m<sup>2</sup> de área construída, que contempla uma infraestrutura de prédio administrativo, unidades de produção e pesquisa, campos experimentais, dois laboratórios (Análises Físico-Químicas e Sanidade e Genética Animal), isolamento e necropsia, biotério, incubatório, fábrica de rações, Unidade de produção de aves e ovos SPF (*SpecificPathogenFree* - livre de patógenos específicos) e Unidade de produção de suínos SPF, estação meteorológica, almoxarifado, refeitório e outras estruturas de apoio<sup>4</sup>. Também há graus de instrução escolar diferenciados entre os 209 empregados, além de separação por cargos de carreira (pesquisador, analista, técnico e assistente). E, apesar da

---

<sup>4</sup> Informação disponível no endereço eletrônico <http://www.cnpsa.embrapa.br/index.php?ids=Se3g76g2v>, acessado em 20 de junho de 2013.

atuação de alguns setores estarem ligada à produção e execução de tarefas mais manuais, como o trabalho nas unidades de produção de suínos e aves e na manutenção da Unidade, todos os empregados têm acesso ao computador e à rede interna, incluindo e-mails e intranet.

Então, considerando a distribuição no organograma<sup>5</sup>, aliada ao espaço físico, à natureza de trabalho de cada setor e aos níveis diferenciados de escolaridade, a comunicação pressupõe-se a algo a ser realizado de forma dinâmica, diferenciada e atual para contemplar a todos. É preciso estabelecer espaço e ações que atendam todos os públicos e suas necessidades de comunicação. O informativo interno pode ser a porta de entrada desse novo espaço. E, para que pudéssemos analisar essa possibilidade, temos a pergunta de pesquisa: **como o informativo Em Casa pode ser um veículo institucional interno com mais recursos de interatividade, considerando sua passagem do impresso para o digital e a tendência que se apresenta da sociedade em rede?**

O presente trabalho está dividido em duas etapas, uma teórica e outra empírica. A primeira parte, intitulada de **Comunicação Organizacional em Rede**, compreende a pesquisa teórica, com a revisão bibliográfica dos temas que permeiam o trabalho – *Comunicação*, de Wolton; *Comunicação organizacional e interna*, de Torquato, Nassar, Curvello, Scrofernecker, Oliveira, Kunsch, Paula, Figueiredo, Lima e Bueno; *Produção de notícias no ambiente interno*, de Ferrareto&Ferrareto, Del Gaudio, Lemos, Bueno, Erbolato, Wolf; *Organizações e ambiente interno*, de Marchiori, Baldissera, Saraiva, Carrieri, Fairhurst, Putnam, Roman, Fischer, Scrofernecker, Bayn; *Sociedade em rede*, de Castells; *As redes e as tecnologias da organização*, de Corrêa, Jenkins, Musso, Kunsch, Lévy; *Interação e relacionamento*, de Thompson, Primo, Recuero, Benkler; e *Laços sociais*, de Recuero e Granovetter. Dois capítulos compõem essa parte: **Comunicação no ambiente interno das organizações**; e **Redes Sociais e a comunicação para os públicos internos**.

Já, a segunda etapa do trabalho de pesquisa está relacionada à parte empírica, com o título **Informativo interno em rede**. Nele, temos o capítulo **Informativo Em Casa como exemplo de comunicação interna em rede**. Aqui, fizemos a descrição da Embrapa e da Unidade Descentralizada onde o estudo ocorreu, em sua história e sua comunicação, além da pesquisa relacionada ao que se pretendia atender, com o objetivo de estudar a transformação do informativo interno Em Casa, em sua passagem de impresso para digital. Assim,

---

<sup>5</sup> O organograma consta no Anexo A deste trabalho.

observamos a política editorial e de comunicação do informativo interno Em Casa ao longo dos seus 24 anos; a utilização do informativo interno Em Casa ao ambiente da comunicação organizacional interna da Embrapa; e conhecemos a opinião do público interno da Embrapa Suínos e Aves sobre o informativo Em Casa e sua possível passagem para uma mídia mais interativa.

Considerando o trabalho como um Estudo de Caso, utilizamos procedimentos como pesquisa de opinião, entrevistas em profundidade, questionários, consulta ao acervo do informativo Em Casa e posterior Análise de Conteúdo. A partir dessas aplicações, a parte empírica foi revelada, considerando ainda a observação do cenário já descrito acima: a sociedade está se posicionando cada vez mais em rede e seu reflexo nas organizações, em especial no que se refere à comunicação, onde se considera os sujeitos em sua relação e interação. O trabalho de pesquisa resultou no conhecimento amplo do informativo interno Em Casa, em sua história, política e atuação, e forneceu subsídios para uma resposta à pergunta de pesquisa que guiou toda a dissertação.

O trabalho de pesquisa sobre a comunicação em rede no ambiente interno da Embrapa Suínos e Aves empregou procedimentos científicos, onde as escolhas metodológicas estão baseadas nas necessidades e nas especificidades dos objetivos propostos. Antes, porém, de detalhar a matriz metodológica deste trabalho, foi necessário entender e definir alguns conceitos. Para isso, nos inspiramos em Gil (2008, p.26), que define a pesquisa como

[...] o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A partir dessa conceituação, pode-se, por tanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A partir do entendimento do conceito de pesquisa, partimos para as escolhas metodológicas. Identificamos, assim, que o projeto é um trabalho de pesquisa empírica e de pesquisa teórica, numa construção de conhecimento onde uma está aliada à outra. Como afirma Martino (2010, p.159),

O certo é que não podemos falar de teoria sem ciência, assim como não faz muito sentido falar da fraqueza teórica do campo e querer atribuir um caráter empírico a suas pesquisas. Enfim, o destino da pesquisa empírica é o mesmo da teoria. Não avançaremos no trabalho de investigação sem entendê-las de forma sintética ou complementar.

Como pesquisa empírica entendemos aquela que compreende o conhecimento pela prática e pela experiência, onde o factual aparece como o guia da experimentação. Maldonado (2006, p.278) afirma que,

É mais importante pensar o empírico como aquele processo de conhecimento que se refere ao real, que vivencia e experimenta a realidade objetiva como referente e critério de verdade, de comprovação. O empírico está baseado nos resultados da observação, do experimento e da experiência, vinculando profundamente os processos concretos com o pensamento e as problematizações teóricas.

Para Martino (2010), a pesquisa empírica não é oposta à teoria, mas uma complementa a outra. A pesquisa teórica é considerada como indispensável, pois compreende um “esforço sistemático de exploração, aprofundamento e compreensão dos tecidos de idéias, conceitos, raciocínios, argumentos, proposições, matrizes e modelos” (MALDONADO, 2010, p. 288). Ao mesmo tempo, não se pode defini-la apenas como uma revisão bibliográfica, de resenhas, pois ela “[...] exige a problematização constante das ideias e dos raciocínios propostos, inserindo nos raciocínios as questões e os aspectos do problema/objeto em fabricação” (MALDONADO, 2010, p. 288). A pesquisa teórica contempla a inserção do pensamento do pesquisador nas teorias, nas leituras, dando ao trabalho um aspecto particular e com outras abordagens. No presente trabalho, a pesquisa teórica envolveu a revisão de temas como comunicação organizacional, comunicação interna, redes sociais e tecnologia, interação, laços sociais.

Ao partirmos para as definições metodológicas, levamos em consideração as peculiaridades e objetivos do projeto de pesquisa. Maldonado (2006, p. 286) afirma que

É importante lembrar que as operações e os procedimentos de pesquisa não são rituais repetitivos, mecânicos, simplesmente aplicativos de receitas gerais elaboradas por outros. Cada pesquisa empírica demanda a estruturação de instrumentos técnicos de observação, experimentação, registro, teste e sistematização de informações.

A dissertação enfoca o espaço da comunicação interna na Embrapa Suínos e Aves, com estudo do informativo interno Em Casa. Para tanto, utilizaremos o método de **Estudo de Caso**, de Robert Yin. O autor define o método a partir de duas partes, considerando uma delas o escopo e outra a técnica. Para ele, no escopo, “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). E, na definição técnica,

A investigação do estudo de caso

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado
- conta com múltiplas fontes de evidência, com dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p.40)

A escolha pelo estudo de caso se deu porque ele compreende diversos aspectos da pesquisa – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Ele conta, também, com duas fontes de evidência: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas nele envolvida. O Estudo de Caso, segundo Yin (2010, p.43), “[...] é uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos preespecificados”. Outra característica do Estudo de Caso é que ele pode ser aplicado com a finalidade de explorar, descrever, ilustrar ou explicar.

O mais importante é *explicar* os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais. Uma segunda aplicação é *descrever* uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem *ilustrar* determinados tópicos em uma avaliação, novamente em modo descritivo. Em quarto lugar, a estratégia de estudo de caso pode ser usada para *explorar* as situações em que a intervenção sendo avaliada não possuiu um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010, p. 41)

Em relação ao tipo de projeto de Estudo de Caso, Yin (2010), indica quatro opções: caso único holístico, caso único integrado, casos múltiplos holísticos e casos múltiplos integrados. A diferença está na unidade de análise e como ela se insere no projeto. No presente trabalho, a opção é a de estudo de **caso único holístico**, que se baseou em duas das cinco justificativas apresentadas pelo autor. A primeira se refere à questão de o estudo servir para testar uma teoria significativa, ou seja, o estudo de caso único, com uma unidade de análise, pode contribuir para estruturar uma teoria e agregar conhecimento.

O caso único, preenchendo todas as condições para o teste da teoria, pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria. Ele pode ser usado, então, para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante (YIN, 2010, p. 71).

Outra justificativa está no caso longitudinal: “o estudo de caso de um mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes do tempo” (YIN, 2010, p.72). Ambos se aplicam ao objetivo e ao questionamento deste trabalho, que é o de estudar a passagem do informativo

interno Em Casa de impresso para digital e, a partir de determinadas avaliações e análises, verificar se ele pode ser mais interativo e atender à tendência da comunicação em rede.

A identificação de caso único holístico se deve porque a unidade de análise – o informativo interno Em Casa – é confirmada por meio de uma avaliação global, ou seja, é uma única unidade de análise em seu contexto global, onde serão verificados outros aspectos, como histórico da organização em que se insere e da comunicação, para, então, focar no objeto de estudo, o informativo Em Casa.

Para a realização de um Estudo de Caso podem ser utilizadas seis fontes de evidência: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Em nosso trabalho usamos documentos, registros em arquivos e entrevistas, além de pesquisa de opinião. A **documentação** e os **registros de arquivo** serviram para nos fornecer dados e identificar pontos importantes da história do informativo Em Casa, bem como da organização.

A **entrevista em profundidade** foi realizada de acordo com a técnica de entrevista guiada. O ator ouvido foi o atual supervisor do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) da Embrapa Suínos e Aves e responsável pela mudança de plataforma do Em Casa e da periodicidade diária, o jornalista Jean Carlos Souza Porto Vilas Boas. Os demais atores ouvidos neste trabalho, por meio de um **questionário**, foram Rosali Salete Vanzin e Tânia Maria Giacomelli Scolari, hoje aposentadas da Embrapa Suínos e Aves, que deram início ao projeto do Em Casa. Elas responderam às perguntas por e-mail. O roteiro elaborado abordou aspectos históricos do informativo interno, como seu surgimento, sua dinâmica ao longo do tempo, além de perspectivas futuras. E, de acordo com Yin (2010, p.133), “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista”.

Então, para entender melhor os diversos aspectos do informativo Em Casa, aliamos a essa técnica de entrevista, a **pesquisa de opinião**. Novelli (2010, p.164) enfatiza que ela “possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de entrevistados” e apresenta vantagens como a possibilidade de investigar o problema em seu contexto real.

A pesquisa de opinião, com aplicação de questionário aos empregados da Embrapa Suínos e Aves, foi elaborada com perguntas abertas e fechadas, levando em considerações os aspectos que se pretendia analisar, bem como a contextualização teórica. Richardson (2012, p. 197) enfatiza que “a hora de elaboração do questionário é a revisão da literatura sobre o tema e a própria experiência do pesquisador”.

Outra técnica utilizada neste estudo de caso foi a **Análise de Conteúdo**, de Bardin (2011), com o objetivo de analisar edições do informativo interno Em Casa sob quatro aspectos teóricos e identificar como eles são representados nos textos: Comunicação interna e produção de notícias; Interação e relacionamento; organização e ambiente interno; laços sociais. A autora define a análise de conteúdo como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Para aplicar a técnica seguem-se três etapas: pré-análise; exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa, de pré-análise, é a organização do processo, com identificação do material que será analisado, constituição do corpus e preparação do material, identificação de hipóteses e objetivos e a referenciação de índices e a elaboração de indicadores. Neste trabalho de pesquisa, a identificação do material foi feita a partir de uma avaliação e leitura de edições do informativo Em Casa em arquivos impressos e eletrônicos, onde identificamos as edições que apresentaram alterações editoriais, como periodicidade, apresentação visual, abordagem e editorias ao longo de 24 anos de edição. Foram identificadas 15, porém elegemos três edições como corpus do trabalho para análise de conteúdo: *a última edição impressa, a edição teste para a intranet e a primeira edição eletrônica disponibilizada na intranet*. As edições escolhidas marcam a mudança de estrutura e de linha editorial, bem como a passagem do impresso para o digital.

Já, na segunda etapa, de exploração do material envolve a fase de análise propriamente dita, com atenção especial para a codificação, que

corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou de sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 2011, p. 133).

Nesta etapa escolhas devem ser feitas: das unidades, das regras e das categorias e para este trabalho de pesquisa, usamos como base a análise categorial, que de acordo com Bardin (2011, p. 200),

funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples.

Para melhor identificar o processo, propomos um quadro de análise para cada aspecto teórico, com suas respectivas unidades de registro, unidades de contexto (ou macro categorias) e como será analisado, nesse caso por meio de frases que representam as categorias indicadas, que por sua vez derivam dos temas teóricos.

A inferência do trabalho foi feita a partir de todas as coletas de dados do informativo Em Casa: entrevistas, opinião dos leitores, avaliação do histórico e análise das três edições selecionadas. Nesse ponto, realizamos a constatação da parte empírica com os aspectos teóricos abordados nos capítulos que constam da Parte 1, que serviram de base para as avaliações. Fizemos, assim, uma primeira observação do informativo interno, seguindo para a conclusão do trabalho.

## PARTE 1: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM REDE

### 2 COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

*Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo. Se uma veia estiver entupida, o organismo morre. A comunicação é o sistema de desentupimento de veias (TORQUATO, 2009, p.13).*

A comunicação organizacional voltada para os públicos internos é um dos temas centrais deste trabalho de pesquisa. Porém, antes, definimos alguns conceitos dessa comunicação, que é entendida como a grande aliada da organização porque representa, a partir de processos, práticas e ações de comunicação, a maneira como a organização entende e realiza seu relacionamento e sua vivência com seus públicos. A comunicação organizacional é estratégica para se estabelecer um processo de comunicação e relacionamento em uma organização. Também, a comunicação e a organização são partes do mesmo processo, ou seja, elas se interligam e se realizam conjuntamente.

No espaço interno, a comunicação é ainda mais indispensável e sua prática envolve toda a organização estabelecendo uma dinâmica que permeia todos os ambientes. Ela não é restrita a setores, pessoas, ambiente ou práticas. A comunicação interna é uma vivência da organização e se concretiza em todo o seu ambiente. No entanto, as áreas de comunicação podem colaborar atuando com um planejamento e uma atenção específica a tudo que se refere ao público interno. E, uma das ações que merecem atenção é a produção de informativos, ou de espaços, que ajudem a fomentar o diálogo, a interação e a informação. Empregados que entendem, conhecem e sabem sobre sua organização tendem a ser mais realizados no ambiente organizacional.

Como a produção de notícias é uma das ações que podem colaborar com a comunicação no ambiente interno, neste capítulo ainda serão abordados temas relacionados a essa prática do jornalismo voltado para os públicos internos da organização, como os veículos institucionais e suas características.

## 2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA

A comunicação é o atributo essencial da convivência humana, que tem como uma das suas missões proporcionar o entendimento entre as pessoas. Ela é base para o desenvolvimento humano. O pesquisador francês Dominique Wolton (2004, p.56) define a comunicação como o reflexo da experiência humana.

Expressar-se, falar e compartilhar com os outros, eis o que define o ser humano. A comunicação é um meio de entrar em contato com o outro, que é o horizonte, aquilo que cada um deseja e teme ao mesmo tempo, porque abordar o outro nem sempre é tarefa fácil. Só a comunicação possibilita o gerenciamento dessa relação ambivalente entre eu e o outro.

De acordo com o autor, para a compreensão da comunicação e seus significados é preciso recorrer à etimologia da palavra, onde se encontram dois sentidos muito expressivos. Um deles é ainda do século XII e vem do latim, que é o de ideia de comunhão, partilha, ou seja, pôr em comum. Esse, segundo Wolton, é o sentido que todos os seres humanos buscam. “A comunicação sempre será a busca do outro e o desejo de compartilhar” (WOLTON, 2004, p. 57).

Outro sentido se manifestou no século XVI e está ligado às técnicas, em especial ao desenvolvimento da imprensa, o qual definia a comunicação como transmissão, difusão. “Comunicar é difundir por meio da escrita, do livro, do jornal, do telefone, do rádio, do cinema e, por fim, da televisão e da informática. Sem esquecer o trem, o automóvel, o avião e todas as técnicas físicas que desempenharam um papel complementar capital para a comunicação” (WOLTON, 2004, p. 57).

O mesmo autor destaca ainda que o sucesso da comunicação depende do modelo de sociedade e ela pode ter um papel duplo: funcional ou normativa. Para Wolton (2004, p.61), “a comunicação é, de um lado, *funcional*, para organizar as relações entre as grandes massas no contexto da economia mundial. Ela é, de outro lado, *normativa*, no âmbito do modelo político de democracia de massa”.

A comunicação pode ser considerada como relação que envolve as pessoas e as coloca em um mesmo processo de compartilhamento. Martino (2010, p. 14), reforça isso e destaca que “no próprio sentido etimológico do termo aparece a comunicação como o produto de um

encontro social, a comunicação designa um processo bem delimitado no tempo, mas ela não se confunde com conectividade.” Para o autor, “em sua acepção mais fundamental, o termo ‘comunicação’ refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências” (MARTINO, 2010, p. 14-15).

França (2010, p. 39) define a comunicação como algo muito presente e próximo da nossa realidade. “A comunicação tem uma existência sensível; é do domínio do real, trata-se de um fato concreto de nosso cotidiano, dotada de uma presença quase exaustiva na sociedade contemporânea”. A mesma autora também afirma que a comunicação faz parte da história humana.

Ora, é óbvio que os homens sempre se comunicaram, que os primeiros agrupamentos humanos, aquilo que podemos intuir como o embrião da vida social, apenas se constituíram sobre a base das trocas simbólicas, da expressividade dos homens. É óbvio que a comunicação – processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas – existiu desde sempre na história dos homens, e não foi inventada pela imprensa, pela TV, pela internet. A modernidade não descobriu a comunicação – apenas a problematizou e complexificou seu desenvolvimento, promovendo o surgimento de múltiplas formas e modulações na sua realização (FRANÇA, 2010, p. 41).

Mesmo tendo sido sempre a base da sociedade, com a chegada deste novo século e todas as mudanças que a sociedade vivencia, especialmente com a revolução tecnológica, a comunicação tem ainda mais força e importância, surgindo, assim, novos conceitos e entendimentos. Para o sociólogo Manuel Castells (2009, p. 87), que tem seus trabalhos focados na dinâmica da Sociedade em Rede,

comunicar é compartilhar significados mediante o intercâmbio de informação. O processo de comunicação se define pela tecnologia da comunicação, as características dos emissores e dos receptores da informação, seus códigos culturais de referência, seus protocolos de comunicação e o alcance do processo.<sup>6</sup>

A forma de se comunicar também passou por processos evolutivos e se diferencia com a chegada da internet. Com isso surgem novas maneiras de se comunicar, mais interativas do ponto de envio de mensagem, que se pode fazer em tempo real, de muitos para muitos. É a comunicação feita por cada indivíduo, a qualquer momento, para qualquer lugar ou pessoa por meio da tecnologia. Isso é o que Castells (2009, p.88) denominou de autocomunicação de massa, onde é impossível controlar a mensagem. Essa forma de comunicação proporciona que

---

<sup>6</sup>Tradução livre da mestranda para “Comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. El proceso de comunicación se define por la tecnología de la comunicación, las características de los emissores y los receptores de información, sus códigos culturales de referencia, sus protocolos de comunicación y el alcance del proceso.

atores sociais de todo o mundo usufruam da capacidade que as redes possuem para avançar em seus projetos, defender interesses e reafirmar valores. É a comunicação na rede e em rede.

A dinâmica e a expansão da informação são as marcas do tempo atual na sociedade em rede. Ela se propaga em tempo real, a todo e qualquer lugar, ao mesmo tempo em que atinge a muitos atores. A negociação e articulação são outros valores que fortalecem a comunicação nesse cenário. Também são fortes a integração, o relacionamento e o compartilhamento.

Crítico, o pesquisador Wolton avalia a inserção da tecnologia nesse novo contexto da sociedade e da comunicação como algo a ser questionado, observado com atenção. Porém, afirma que

A revolução da comunicação engloba tudo por onde passa, integrando cada vez mais serviços, abrindo possibilidades de interação em todas as direções. Ontem, as coisas eram simples: o que dependia do telefone era diferente do que dependia do rádio e da televisão, e distinto do que concernia ao computador. Os terminais diferentes remetiam a atividades diferentes, a áreas diferentes, a culturas diferentes. Amanhã, ao contrário, tudo estará disponível no mesmo terminal. A mudança não é somente técnica, é também cultural, uma vez que não haverá mais diferenças entre atividades separadas durante séculos (WOLTON, 2012, p. 94).

A comunicação é algo dinâmico e que se concretiza a partir do momento que há pessoas dispostas a isso, escolhendo a melhor ferramenta ou espaço, promovendo o entendimento da mensagem.

Comunicação organizacional ou comunicação empresarial? Apesar de alguns autores e profissionais conceituarem como sinônimos, nesse trabalho adotamos o termo comunicação organizacional para definir a comunicação que se estabelece nas organizações em geral, sejam elas empresariais, terceiro setor, públicas, instituições de classe etc. A escolha se deve ao fato de considerar o termo mais amplo no sentido de atender às necessidades das organizações, instituições ou empresas. O foco, então, está no processo de comunicação na organização e como ele se dá por meio de ações, técnicas e relacionamentos.

De acordo com Torquato (2002, p. 2) “a história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas”. Ela começou a ser aplicada por volta de 1960, quando algumas, poucas, empresas se deram conta da relação que deveriam ter com a sociedade e para isso precisavam dizer aos empregados que se sentissem orgulhosos por fazer parte da empresa. Também começaram a

sentir a necessidade de desenvolverem publicamente sua imagem. Porém, a verba era inadequada para tratar a comunicação interna e a externa na mesma proporção (TORQUATO, 2009).

Num primeiro momento, surgiu o jornal institucional, ou “o ‘jornalzinho’ com feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais” (TORQUATO, 2009, p.8) como uma das primeiras ações da comunicação em uma organização. Esse cenário impulsionou a criação da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje), em 1967, comandada pelo gerente de relações públicas da Pirelli, Nilo Luchetti, que na primeira convenção realizada identificou a comunicação interna como foco da discussão (TORQUATO, 2009).

A Aberje é considerada como um embrião da comunicação organizacional no Brasil.

A entidade faz jus ao status de fundadora da comunicação organizacional brasileira. Desde a sua fase inicial, quando as universidades brasileiras ainda não se importavam com o que acontecia nas empresas, a Aberje já procurava sistematicamente a colaboração de profissionais de comunicação e de recursos humanos, bem como de professores, para refletir sobre a prática de comunicação nos anos 60 (NASSAR, 2009, p. 30).

Já, na década de 1970, as organizações tinham fortes os conceitos e os valores de associativismo e solidariedade e com isto fomentavam o clima interno. A comunicação aparecia neste cenário como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Na parte externa, a propaganda trabalhava a parte da imagem institucional. A partir da década de 1980, as organizações entraram na fase do estratégico e a comunicação começou a ser profissionalizada nas empresas, apesar de ainda ser considerada função-meio. Na década de 1990, o cenário mudou e o posicionamento dos profissionais da comunicação se tornou mais elevado. Na questão da comunicação interna, as empresas se voltaram para a melhoria do clima organizacional, investindo em pesquisas internas. No ponto de vista da comunicação externa, os conceitos que marcaram a década foram transparência e visibilidade (TORQUATO, 2002, 2009).

Hoje, neste novo século, pode-se dizer que o sistema de comunicação organizacional está consolidado e se reflete na estrutura que as organizações adotaram para a comunicação, que é considerada estratégica e já está incorporada ao sistema de gestão. Nassar (2009, p. 41), indica que

Um dos aspectos que caracterizaram a evolução da comunicação empresarial brasileira, tendo como um de seus indicadores a história da Aberje, é o aumento de sua abrangência, provocada pelo aumento da complexidade dos desafios empresariais no ambiente democrático, a partir de 1985; pela globalização e pela reestruturação produtiva, desde o final dos anos 1980; pela cobrança crescente da sociedade quanto à responsabilidade social, ambiental e histórica das organizações a partir dos anos 1990.

A comunicação organizacional também pode ser considerada como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico e que tem por objetivos: criar (onde ainda não exista), manter (onde já existir), ou, ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990). O mesmo autor também questiona a ideia da comunicação como via de duas mãos, com um emissor e um receptor. Para ele, a comunicação é ampla, complexa, semelhante a uma teia de aranha, um emaranhado, uma rede.

Pense mesmo em uma teia de aranha, daquelas bem grandes, com milhares de fios e várias aranhas, das grandes e cabeludas, espalhadas por ela. Perceba que existem uns quinze ou vinte fios básicos e centenas de subfios. Puxe qualquer um e veja o resultado. Pelo menos uns trinta vão se mexer, mandando “onda de choque” para quase todo o resto da teia. Este é o verdadeiro universo da comunicação empresarial. Em termos de comunicação empresarial nunca se emite uma mensagem para um só fio, e muito menos espera-se que a resposta venha da forma esperada e pelo mesmo fio pela qual a mensagem partiu. O que se faz é emitir várias mensagens, para vários fios e ir atrás das respostas por quase toda a teia. (CAHEN, 1990, p. 30).

Ao observarmos o processo da comunicação em uma organização fica claro que ela é realmente dinâmica e não ocorre de maneira burocrática, apenas com a emissão e recepção. Há mais coisas envolvidas e, segundo Scroferneker (2000), ela abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Assim como ganhou espaço no mercado de trabalho, a comunicação organizacional também evoluiu no campo acadêmico. E, a avaliação e o estudo dessa área abarcam diversas perspectivas de abordagem e conceitos. Como enfatiza Scroferneker (2012, p.12, 85. ed.), em artigo para a Revista Diálogos de La Comunicación,

Os estudos de comunicação organizacional requerem conversa e reflexão. Requerem igualmente, investigações fundamentadas nas teorias da comunicação, nos estudos e teorias organizacionais, reconhecendo a delimitação do campo, objeto e características que representam o fenômeno comunicacional/organizacional, não necessariamente em busca de consenso.

Para alguns autores, como Curvello (2009), que adota a teoria dos sistemas sociais, de NiklasLuhmann, as organizações mudam conforme o ambiente em que se encontram e se

relacionam. Assim, “a sociedade é um sistema autorreferente e autopoietico que se compõem de comunicações” (CURVELLO, 2009, p. 99). Adotando esse conceito, a comunicação aparece como central em uma organização, deixando de ser apenas instrumental. Ela é, então, composta pela interação dos indivíduos, que dão forma à organização, refletindo sua comunicação.

Reforçando a questão de que a comunicação organizacional é muito mais que instrumentalização e técnica, Baldissera (2009, p. 157), que aborda a temática pelo paradigma da complexidade, destaca que ela é, antes de tudo, “comunicação e, nesse sentido, é a compreensão que se tem desta que, fundamentalmente, tenderá a definir a percepção do que sejam a comunicação organizacional, seus processos, suas relações de força, seus lugares etc.” O olhar está na dinâmica e nas particularidades da comunicação e seus atores.

Para Lima (2008, p. 114), “a ideia é que a comunicação é o processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido.” É a perspectiva relacional, onde o contexto é de interações, de relações em constante movimento, adaptação e formação.

As autoras Oliveira e Paula (2008) abordam a comunicação organizacional, ou melhor, a comunicação no contexto das organizações, como produtora de sentido, onde é necessário entender como esses sentidos são construídos e identificar como lidar com as diversas maneiras com que eles são estabelecidos pelo relacionamento.

Do ponto de vista da comunicação, toda organização é uma complexa estrutura de relações, entrecortada por vários poderes e interesses, que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 101-102).

Então, sob estas perspectivas, é possível considerar que a organização é um grande emaranhado de sentimentos, conhecimentos e vivências humanas, estruturadas e reforçadas pela comunicação. Organização e comunicação estão intimamente ligadas porque se formam, se estruturam a partir dos indivíduos e de suas relações. E, para amarrar todos esses conceitos e ideias sobre comunicação organizacional, em sua perspectiva acadêmica e de mercado, o mais interessante é observar sua gama, extensão e diversidade. A comunicação organizacional

não pode ser simplificada ou definida estritamente. Ela é uma junção de relações, técnicas e entendimentos que se estabelece em uma organização.

A comunicação organizacional é tecida por olhares e entendimentos próprios, mas que seguem num objetivo único, o de se relacionar. Scroferneker (2012, p. 193) dá uma ideia mais sintética, e ao mesmo tempo ampla, do que seria o objetivo central dessa comunicação. Para ela,

A comunicação organizacional promove e estimula diálogos visíveis intencionais ao pretender 'lugarizar' os indivíduos organizacionais. Mas, concomitante a esses diálogos, há outros, pouco inclusivos, que acontecem na indiferença, na falta de reconhecimento e respeito, na ausência de afetividade, na segregação de espaços...

E trabalhar com comunicação organizacional é tentar entender estas incertezas, escutar os diálogos invisíveis, tão camuflados na teia da organização. Entender, em realidade, o universo simbólico que é a organização. O questionamento constante de nossas práticas e de nossos conceitos revela novas oportunidades de trabalhar a comunicação organizacional e com melhor entendimento da cultura e seu mosaico.

E, mais que tudo, é importante compreender a comunicação como uma busca constante de estar em relação com o outro, lembrando de que, como enfatiza Wolton (2004, p. 37), “não há comunicação sem mal-entendidos, sem ambiguidades, sem traduções e adaptações, sem perda de sentidos e surgimento de significados inesperados, enfim, sem fracasso da comunicação e sem regras a satisfazer”. Ou seja, é oportuno observar com mais profundidade e reflexão as relações que permeiam o ambiente organizacional e fazer da comunicação uma aliada decisiva para “encontrar o outro”.

A comunicação organizacional se torna estratégica a partir do momento em que tem nos indivíduos e suas relações organizacionais o foco do trabalho, considerando processos e ações o ponto de partida do trabalho. Kunsch (2010, p. 48), destaca que

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Considerando esse cenário, para esse trabalho de pesquisa adotamos o conceito de que comunicação organizacional é um processo de comunicação que ocorre na organização, potencializado pela ação dos sujeitos, constituindo-se de práticas e de estratégias, visando atender ao propósito de relacionamento. Então, a comunicação organizacional vai além da instrumentalização, ela busca aliar a técnica com a humanização do ambiente.

A comunicação interna é parte essencial da comunicação organizacional, uma vez que ela é aquela voltada para os públicos internos e se concretiza a partir de diversas abordagens, técnicas e planejamento. É por meio dela que se estabelecem muitos laços, práticas e gera-se informação, concretizando realizações das organizações. Então, a comunicação interna entendida neste trabalho é toda a comunicação que se estabelece com os indivíduos de uma organização. Ela é feita para, por e com os indivíduos, não simbolizando apenas uma ação da equipe ou área de profissionais de comunicação. A comunicação interna envolve toda a organização e se realiza o tempo todo, em todos os lugares da organização.

Os públicos internos, termo usado nesse trabalho, são considerados todos aqueles formados por empregados, estagiários, bolsistas e terceirizados que atuam na organização. Grunig (2011, p.88), afirma que “público é sempre um grupo especializado e cujos membros têm interesse específico nas atividades e comportamentos de organizações”. Já, França (2011), estabelece que a relação com o público é definida por critérios como dependência, participação e interferência. A partir disso, três categorias surgem: públicos essenciais, não essenciais e redes de interferência. No presente trabalho identificamos os públicos internos como essencial, no segmento não constitutivo ou de sustentação da organização, pois

são também imprescindíveis, mas, por conta da sua natureza, não interferem diretamente na constituição da organização, e sim em sua viabilização ou manutenção no mercado, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim, mantendo a produtividade e a lucratividade do empreendimento (FRANÇA, 2011, p. 292).

A condução e a atuação da comunicação interna devem levar em consideração especialmente os sujeitos, suas relações e o ambiente. Um planejamento ancorado nestes fatores fortalece a política de comunicação interna e as ações a serem realizadas, valorizando o espaço em que ela acontece.

Uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo os seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendentes e lateral de comunicação (BUENO, 2013).

De maneira geral, no ambiente interno, a comunicação organizacional deve contribuir para o incremento dos fluxos de comunicação, estimulando a participação, a pluralidade de idéias e o espírito crítico, tomando os empregados como sujeitos e não como objetos do processo de comunicação.

Torquato (2002), acredita que gerar consentimentos e produzir aceitação é objetivo principal da comunicação interna. Ainda de acordo com o autor, se a empresa trabalhar na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação será vital para encaminhar soluções e para atingir metas programadas. A comunicação interna tem como missão básica contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002).

Para Curvello (2002, p. 11), a comunicação interna “exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa”. O mesmo autor também reforça que a comunicação interna evoluiu e,

hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que pode contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p.22).

Assim como Curvello, Bueno e Torquato, outros autores descrevem a comunicação interna como aquela que é voltada para os públicos internos da organização e também a consideram como estratégica e aliada da gestão. É o caso de Paulo Nassar e Suzel Figueiredo. Para eles,

A Comunicação Interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo (NASSAR, FIGUEIREDO, 2003, p. 13).

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. As pesquisadoras Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula também destacam o caráter estratégico da comunicação interna nas organizações e reforçam que ela deixou para trás, no século passado, a sua referência apenas instrumental.

A comunicação interna, que entrou no século XXI requerendo um novo paradigma para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea e a prática comunicacional de organizações pautada nos componentes da dimensão estratégica, ultrapassa o patamar tático-instrumental dessa área (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 64-65).

Há algumas funções bem definidas para a comunicação interna e que auxiliam o entendimento do universo organizacional: investigar, orientar, informar, animar e coordenar, organizar campanhas e formar. “Neste sentido, a comunicação interna é um meio imprescindível para criar uma cultura empresarial que una os interesses particulares e legítimos dos empregados, assim como os objetivos gerais da organização” (CURVELLO, 2005, p. 38).

Também, aparece como fundamental e desafiador a observação do cenário a partir das constantes mudanças na execução e no planejamento do trabalho. O ambiente deste novo momento é de muita agilidade e não se pode perder de vista o ambiente externo, que exige do trabalhador ainda mais dinamismo e constante atualização.

Na perspectiva do tratamento processual requerida pela dimensão estratégica, é fundamental que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios. Essa articulação assegura coerência e visão de conjunto às políticas, estratégias e ações organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.62).

As empresas precisam ficar atentas ao seu processo de comunicação interna e cada vez mais olhar com atenção e humanização para seus públicos, uma vez que eles é que fazem a organização caminhar. Ao entender e valorizar as redes, as relações e o fluxo das informações a comunicação interna se fortalece e se articula de maneira mais positiva e produtiva. A comunicação interna de uma organização é toda a ação que se concretiza pelos indivíduos, fazendo, assim, com que se estabeleçam vínculos, informação e produção.

## 2.2 INFORMATIVOS INSTITUCIONAIS E A PRODUÇÃO DE NOTÍCIAS NO AMBIENTE INTERNO

Uma das práticas mais utilizada pelas organizações em relação à comunicação com os públicos internos está na produção de notícias, ou melhor, na edição de informativos como jornais e revistas - os veículos institucionais. A circulação de notícias também está na intranet e é base da maioria dos programas de comunicação interna. A história dos *house-organs*, como são identificados os jornais empresariais voltados para o público interno, surgiu entre as décadas de 1830 e 1840, na Alemanha e na Suíça, com uma expansão a partir da década de 90, do século XIX, especialmente na Europa e nos Estados Unidos. A intenção das empresas era a de se contrapor aos sindicatos e melhorar a adaptação dos operários ao ambiente das fábricas, atenuando descontentamentos e respondendo à influência anarquista e comunista que se estabelecia (LEMOS, DEL GAUDIO 2003; FERRARETO, FERRARETO, 2009).

No Brasil, como afirma Bueno (2012), as publicações empresariais se confundem com a história da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que tem mais de 40 anos e mantém a sigla original (que significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas). Porém, o primeiro jornal institucional interno é de 1926, publicado pela empresa multinacional General Motors do Brasil, que o editava mensalmente para entrega aos funcionários no final do expediente. Há também apontamentos que antes disso, em 1925, funcionários da São Paulo Tramway and Power Company (a Light) fundaram o Boletim Light, mas a experiência durou apenas cerca de três anos (FERRARETO, FERRARETO, 2009).

Como expressou seu estatuto, em 1968, a Aberje tinha a intenção de colaborar na transformação da forma como os comunicadores tratavam as publicações, pois elas eram consideradas “elementos fundamentais no processo de mudança da relação entre empresa e empregado” (NASSAR, 2009, p.32).

O surgimento e o crescimento das publicações internas acompanharam a história da comunicação organizacional. Na década de 1970, a assessoria de imprensa ganhava espaço tanto nas empresas privadas como nas públicas e todo o trabalho estava focado na publicação de notícias para diminuir informações negativas, em especial relacionadas à questão econômica. Já, a partir da próxima década, nos anos de 1980, o foco se estabelecia também em outras áreas, como o meio ambiente, a qualidade dos produtos e serviços, além da atuação

social. Lemos e Del Gaudio (2003, p. 257) destacam que “pode-se atribuir à evolução dos dois propulsores iniciais do jornalismo empresarial – industrialização e organização dos trabalhadores – os focos principais da guinada nas atenções de comunicação a partir de 1970, obrigando as empresas a alterar sua postura diante dos trabalhadores”.

O termo jornalismo empresarial foi um dos primeiros conceitos a serem definidos na comunicação organizacional e uma das áreas que mais se expandiu nas décadas de 1970 e 1980. De acordo com Torquato (2009), o jornalismo empresarial foi uma alternativa à extinção dos suplementos, que obrigou muitos jornalistas a procurar outros nichos de mercado.

Assim, começamos a engatinhar, em 1970, na seara dos jornais e revistas de empresas. Na Proal<sup>7</sup>, ao lado de Chaparro, passei a construir o primeiro arcabouço teórico do jornalismo empresarial brasileiro. Fizemos os *Cadernos Proal*, experiência pioneira no campo de jornalismo empresarial, transformados, em uma segunda fase, em *Cadernos de Comunicação Proal*. Por ocasião da II Convenção Nacional da Aberje (naquela época a entidade restringia-se ao eixo do jornalismo empresarial), em 1968, fiz a primeira incursão teórica no País a respeito da modalidade jornalística, por meio de um trabalho intitulado “Jornalismo empresarial: objetivos, métodos e técnicas”, o qual originou o primeiro Caderno Proal. Posteriormente, em 1971, o ensaio integrou a série “Jornalismo”, editada pelo Departamento de Jornalismo da Escola de Comunicações e Artes da USP (TORQUATO, 2009, p. 9).

Seguindo a trajetória, dos anos de 1980 a 1990 surge outro rumo no jornalismo praticado nas organizações, pois a modernização da gestão e maior produtividade estão no topo. Para isso foi necessário investir em informação aos empregados. A “ordem” é que os trabalhadores saibam o que ocorre no ambiente organizacional e, assim, se envolvam mais com o trabalho e com a empresa. Neste momento passa a vigorar um novo perfil de trabalhador e de gerência.

[...] o melhor gerente passa a ser o que além de saber informar, sabe-se manter informado, criando oportunidades diversas de interação entre os diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa. Para o trabalhador, a capacidade de se comunicar, de se fazer compreender num ambiente que subitamente lhe assegura o direito à expressão, transforma-se em verdadeiro diferencial (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 258).

A comunicação nas organizações começa, então, aos poucos, a assumir um caráter mais estratégico e ampliado, focada nas relações e ancorada em suportes técnicos diversos,

---

<sup>7</sup>Proal é a sigla da Programação e Assessoria Editorial, a primeira assessoria de jornalismo empresarial, idealizada e concretizada pelo jornalista Manuel Chaparro (Torquato, 2009).

agregando mais ações além dos informativos. A mudança é exigente e nem sempre total, mas ganha espaço e discussão nas organizações.

Bueno (2012) é crítico em relação à produção de informativos e defende que eles, apesar de existirem há muito tempo, devam ser cada vez mais profissionalizados levando em conta as demandas e as expectativas de seus públicos de interesse. Para o autor, três razões fazem com que essa evolução não ocorra. A primeira está relacionada à questão da gestão empresarial, que ainda tem reflexos autoritários e a cultura de diversas organizações tem a livre circulação de informações como um risco. Por isso, segundo Bueno, as publicações nas organizações ainda sofrem censura, a pauta é controlada e a prática não estimula a pluralidade de ideias. A segunda razão descrita pelo autor é em relação ao conteúdo, que não explora a controvérsia, a polêmica e a divergência, dando lugar para pautas mais fechadas que mantêm compromisso com a imagem institucional. E, por fim, Bueno aponta como um grande equívoco a produção de jornais e revistas sem consideração de público, perfil, demandas e expectativas.

Por comodismo ou falta de visão (a segmentação dos públicos e veículos ainda não é realidade para a maioria das empresas), elas continuam produzindo o ‘jornal bombril’, aquele que serve para mil e uma utilidades. A comunicação moderna deve ser personalizada, não pode partir do pressuposto de que um mesmo assunto interessa a todo mundo porque há visões de mundo e experiências diferentes de um público para outro. [...] Está na hora de rever velhos conceitos e de profissionalizar de vez as publicações empresariais, dando-lhes a importância e o valor estratégico que deveriam ter (BUENO, 2012).

A informação é parte essencial de uma comunicação e necessita receber atenção especial por parte da organização e de quem produz para que chegue a todos os ambientes e pessoas, fomentando maior esclarecimento, seja do ambiente profissional, seja das funções de cada um. Como afirmam Lemos e Del Gaudio (2003, p. 260), “o grande desafio do comunicador organizacional atualmente é ajudar a organização a reconhecer o direito de cada um ao acesso às informações que lhe concernem na situação do trabalho ou na relação de consumo”.

Por ser uma publicação jornalística, o informativo interno de uma organização deve seguir os preceitos clássicos do jornalismo, como verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações. Os autores Ferraretto e Ferraretto (2009, p.143) indicam, ainda, que a “linguagem de um *houseorgan* deve ser adaptada às características do público, além de obedecer ao estilo jornalístico (claro, conciso, direto, sem rebuscamento)”. E, além

disso, a objetividade favorece ao leitor credibilidade por parecer com a realidade e “detalhes concretos substituem idéias gerais. Comparações esclarecem razões abstratas ou noções técnicas” (LEMOS, DEL GAUDIO, 2003, p.263).

Ainda sobre o informativo interno, enfatizando todas as regras já enunciadas, importante destacar que ele é um instrumento de comunicação da organização e para tanto precisa estar inserido nas estratégias e fazer parte do contexto, simbolizando uma ação representativa das pessoas.

Escrever notícias e reportagens é contar histórias, atendendo a uma necessidade humana universal: ouvir relatos sobre a ação das pessoas, feitos por um narrador que se distancia do objeto de sua narração e o apresenta de maneira diferenciada e compreensível. É isso que o jornalista faz em uma empresa. Ele oferece aos leitores um relato organizado da vida na fábrica ou no escritório. Ao selecionar alguns fatos, destacados do fluxo contínuo do cotidiano, e divulgá-los em intervalos fixos, ajuda a atribuir sentido aos acontecimentos e à passagem do tempo (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 263).

O equilíbrio de conteúdo do veículo institucional interno é outro aspecto que auxilia na criação de interesse dos leitores. De acordo com Lemos e Del Gaudio (2003, p.264), o conteúdo “deve ser atual e aprofundado, equilibrando assuntos que dizem respeito diretamente ao empregado e os que a empresa pretende divulgar”.

Como já dissemos, na produção de informativos internos de uma organização leva-se em consideração os mesmos preceitos e normas do jornalismo clássico, adaptados os detalhes, como público, linguagem, objetivos, plataforma. E a base de tudo está na notícia, que “em geral, é aquilo que foge à ordem natural dos acontecimentos, é o que rompe a rotina” (MONTEIRO, 2003, p.143). Ela que faz a diferença, uma vez que é a sustentação do jornalismo, independente do veículo. Wolf (2005, p.196), ao descrever a hipótese de *Newsmaking*, uma teoria de linha sociológica, aplicada ao fluxo interno da elaboração de informação e na formatação da notícia, onde a ênfase é na produção e na transformação de acontecimentos em notícia, lembra que a noticiabilidade corresponde também

... ao conjunto de critérios, operações e instrumentos com os quais os aparatos de informação enfrentam a tarefa de escolher cotidianamente, de um número imprevisível e indefinido de acontecimentos, uma quantidade finita e tendencialmente estável de notícias (WOLF, 2005, p. 196).

A noticiabilidade, ainda de acordo com Wolf (2005), é a aptidão que o acontecimento tem para ser notícia. Em relação à definição de “valores notícia”, eles não são isolados, articulam-se entre si e cinco critérios devem ser considerados: substantivos, relativos ao produto (informação), relativo aos meios, relativos ao público e relativos à concorrência. Os critérios **substantivos** estão em duas categorias: os que estão ligados à importância do acontecimento e os ligados ao interesse do acontecimento. Quanto aos critérios **relativos ao produto**, que é a informação, eles dizem respeito à disponibilidade do material, sua qualidade e características específicas do veículo.

Já, os critérios **relativos ao meio de informação** estão na quantidade de espaço ou tempo dedicados para uma informação. Depende menos do assunto e mais de como é apresentado. O **público**, outro critério, é ligado à imagem que o jornalista faz de seu público e como ele trabalha para este público imaginado. E, por fim, o critério da **concorrência**, ligada essencialmente a busca de exclusividade, do furo jornalístico e assim por diante.

Segundo Erbolato (1991), os assuntos só podem ser comentados, interpretados ou pesquisados depois de publicados como notícias. Nos baseamos no que é divulgado como notícia e estamos sempre em busca de fatos novos. E, uma das características da notícia é a objetividade. É preciso ser escrita de maneira sintética, oferecendo ao leitor uma noção mais correta do assunto. Apesar dessa objetividade, “a mensagem jornalística deve bombardear o receptor, despertar-lhe o interesse e provocar, conforme o tema, comentários e discussões entre grupos interessados” (ERBOLATO, 1991, p.56). E isso vale não somente para a imprensa propriamente dita, mas também para as divulgações organizacionais.

Definido o que será notícia, é momento de escrever. E, responder as seis perguntas básicas, que dão forma às notícias: Quem? Quê? Quando? Onde? Por quê? Como?. Responder essas perguntas é fundamental para deixar o leitor informado com precisão. Com estas perguntas, o jornalista tem a opção de definir uma técnica de apresentação da notícia, que são três de acordo com Erbolato (1991). Uma delas é a tradicional pirâmide invertida, onde os fatos principais são expostos no primeiro parágrafo oferecendo um resumo. Tem ainda a forma literária, ou pirâmide normal, e o sistema misto.

Na pirâmide invertida a sequência é esta: a) entrada ou fatos culminantes; b) fatos importantes ligados à entrada; c) pormenores interessantes; d) detalhes indispensáveis. Na forma literária (ou pirâmide normal) monta-se este esquema: a) detalhes da introdução; b) fatos de crescente importância (visando criar suspense); c) fatos culminantes; d) desenlace. No sistema misto: a) fatos culminantes (entrada); b) narração em ordem cronológica (ERBOLATO, 1991, p. 66- 67).

Além da apresentação, a notícia pode ser classificada em alguns aspectos, conforme abaixo:

- I. Quanto aos elementos que as compõem: a) sintéticas e b) analíticas.
- II. Quanto à ocorrência em si: a) previsíveis; b) imprevisíveis e c) mistas.
- III. Quanto à oportunidade de publicação: a) quentes (ou competitivas) e b) frias (ou não-competitivas, ou features).
- IV. Quanto ao local da ocorrência: a) internacionais; b) nacionais (que podem ser subdivididas em estaduais e regionais) e c) locais (ERBOLATO, 1991, p.76).

Com a chegada do novo século, onde a tecnologia desponta como um recurso indispensável para a sociedade, os meios de comunicação, incluindo os informativos institucionais internos, começam a ganhar outra dinâmica e vão se adaptando. Os veículos *online*, ou digitais, abrem espaço e, aos poucos, substituem ou agregam as publicações impressas. A principal característica é a agilidade que ele proporciona, seguido do baixo custo de produção. A sua edição e produção de notícias devem considerar os mesmos processos, adaptando-se ao contexto e aos públicos, “no entanto, não é recomendada a produção de textos longos, os quais, por não serem adequados ao meio, dificilmente são lidos até o final” (FERRARETTO, FERRARETTO, 2009, p. 146). A apresentação visual do informativo eletrônico, assim como no impresso, deve primar pela atratividade, sem descuidar da necessidade dos públicos, atentando para cores, imagens, tipologia etc. A vantagem, neste caso por não ter custo de impressão, é poder valorizar mais os aspectos gráficos e as cores.

O processo de produção de notícias para os informativos internos é parte do planejamento e da atuação da comunicação interna. Como estratégico, o informativo deve considerar as regras estabelecidas na sua produção sem negligenciar seu propósito de estar próximo dos empregados, de prestar o serviço de informação e de agregar valor ao dia a dia da organização. O veículo institucional é uma das pontes que a organização tem para se aproximar do empregado e por isso deve priorizar a transparência e a liberdade de expressão. Essa deve ser a linha ou política editorial do veículo, que compreende e representa a maneira

e os objetivos que o informativo pretende seguir. É seguindo essa descrição que o informativo interno Em Casa, objeto de estudo desse trabalho, será analisado.

### 2.3 ORGANIZAÇÕES E SEU AMBIENTE INTERNO

Para entender a comunicação organizacional, é necessário entender como o ambiente em que ela ocorre modificou a dinâmica, em especial, dos relacionamentos. As relações no ambiente organizacional estão em constante mudança, assim como a evolução dos conceitos e das teorias das organizações, além da importância das pessoas. Num primeiro momento, as teorias apontavam para um comando mais rígido nas organizações, centrado nas decisões de um administrador que planejava, organizava e coordenava racionalmente as atividades dos subordinados. Era a racionalização, sem considerar o indivíduo e sua relação e interação com o ambiente. O foco estava nas metas.

As organizações passam, então, por visões diferentes e de um sistema fechado vão para um sistema aberto, chegando a ator social<sup>8</sup>. Das tarefas, a empresa passou a pensar no estratégico, no objetivo, no participativo e até em modelos mais voltados para a humanização, como os que buscam a cooperação, a valorização do indivíduo.

A organização pós-moderna já está mais voltada para a flexibilidade, concedendo maior participação aos empregados. Também destacam-se valores de compartilhar, de reconhecer e de atuar em parceria para atingir os objetivos da organização. Administrar significa, também, levar em consideração as pessoas, o indivíduo. Ele é o centro da organização. Com este novo direcionamento, a integração nas empresas torna-se muito importante. É preciso que todas as diferenças sejam compartilhadas e aproveitadas. O novo ambiente de trabalho não é mais individual e mecânico. Ele se torna cooperativo, participativo e independente. O foco central está nas teorias humanistas de gestão, onde se estabelece a relação “satisfação versus insatisfação”.

Como constata Marchiori (2008, p. 39),

---

<sup>8</sup>Num sistema fechado não se consideram os elementos externos à organização, apenas de suas variáveis internas. Como sistema aberto, a organização vai considerar o externo e se adaptar. Já como ator social, a organização faz parte e constrói o ambiente onde atua (MOTTA, VASCONCELOS, 2001)

Mudam as formas de produção, muda o comportamento da estrutura social. O trabalho agora é visto como a parte central dessa estrutura. Nesse contexto, vê-se a mudança e a evolução da sociedade, que de agrícola passou para a industrial, pós-industrial, e se encontra na era da informação e do conhecimento. Avanços com certeza, sociedade em rede, novas tecnologias, um mundo cada vez mais dinâmico, flexível e inovador.

Neste cenário, as organizações em rede apresentam-se como efêmeras, centradas na atualidade, agilidade, na transformação constante e na rejeição da burocratização. A responsabilidade é tomada em conjunto e não é mérito de um apenas. “As redes se converteram na forma organizacional mais eficiente como resultado de três conceitos fundamentais que se beneficiaram do novo entorno tecnológico: flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de sobrevivência” (CASTELLS, 2009, p. 49). Como o mundo está em processo contínuo de mudança, a resposta do trabalho deve estar centrada nisso. A adaptação e a flexibilidade da produção são fatores que refletem esse novo cenário globalizado das organizações.

A produção de conhecimento e inovação, incorporados no trabalho imaterial<sup>9</sup>, também são as marcas do tempo atual e fazem a diferença no contexto organizacional. É a valorização do trabalho intelectual e do subjetivo, aliados ao processo tecnológico, que dão novos direcionamentos à organização e à sociedade. Marchiori (2008, p. 53), enfatiza que “as organizações buscam o desenvolvimento maior de toda a sua capacidade não só produtiva, mas também intelectual, e o conhecimento passa a ser uma ferramenta estratégica na sustentação do empreendimento”.

As organizações, neste novo contexto, experimentam cada vez mais a força da valorização do conhecimento sobre o tempo de sua produção, de sua difusão e de sua socialização. O conhecimento em uma organização é o recurso produtivo e não está mais atrelado apenas ao tempo estipulado no contrato de trabalho. Ou seja, cada vez mais o trabalho entra na vida social, cotidiana, assim como a vida social no trabalho. A tecnologia de informação e comunicação facilitam ainda mais esse processo e deixam de ser objetos de consumo para se tornarem ferramentas de trabalho.

---

<sup>9</sup> O termo de trabalho imaterial está relacionado, especialmente, às novas relações de produção e consumos da sociedade: o conhecimento, a informação e a comunicação. “O trabalho imaterial se encontra no cruzamento (é a interface) dessa nova relação produção/consumo. A ativação, seja da cooperação produtiva, seja da relação social com o consumidor, é materializada dentro e através do processo comunicativo. É o trabalho imaterial que inova continuamente as formas e as condições da comunicação (e, portanto, do trabalho e do consumo)” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.45)

Outra possibilidade de entendimento sobre as organizações é que elas são retratos de um sistema intenso, marcado por relacionamento e muitos diálogos. “A ideia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros.” (BALDISSERA, 2009, p. 62). As relações que permeiam a organização conduzem sua dinâmica e fortalecem (ou criam) uma significação. De acordo com Baldissera, há duas importantes dimensões estabelecidas em uma organização: a dos indivíduos e a da própria organização. É um “jogo” interessante, de equilíbrio e interação entre o que a organização busca e estabelece como objetivo e o que os sujeitos desejam.

Muitas vezes, os sujeitos se comprometem com os objetivos organizacionais esperando atingir os seus próprios. E, três questões interferem nesta relação, envolvendo ainda mais os indivíduos no atendimento das metas da organização. A primeira é a própria noção de trabalho, simbólica e ligada ao conceito de que é pelo trabalho que se consegue a reconciliação com Deus e com tudo o que se deseja. Outra questão é a do trabalho como fundamental nas relações sociais, além de significar segurança material e realização pessoal. E, a terceira, é o desemprego, que representa a incapacidade do indivíduo perante a sociedade (BALDISSERA, 2009).

E isso tudo representa, ainda, uma contradição de sentimentos aos indivíduos. A organização é tida como a conquista de realização pessoal, profissional e de prazer, porém, ao mesmo tempo, ela é causadora de sofrimento por estabelecer pressão e muitas vezes frear a imaginação e a criatividade. A organização, por sua vez, não está atenta ao que se passa com seus sujeitos - o que eles desejam, como pensam e o que sentem. O valor está na produção, na contribuição deles em atingir as metas. Nessa perspectiva, os sujeitos só passam a ser “escutados” quando a subjetividade interfere no alcance do objetivo.

Outra característica que contempla o universo da organização é o seu simbolismo, que não pode ser controlado e está ligado a diversos fatores, entre eles, o como as pessoas percebem as ações da organização. “O domínio simbólico não é passível de controle pelas organizações. Qualquer que seja o direcionamento pretendido, ele sempre será reinterpretado de acordo com os referenciais próprios dos empregados” (SARAIVA; CARRIERI, 2010, p. 213).

As organizações têm sido também apontadas, cada vez mais, como construções discursivas porque, de acordo com Fairhurst e Putnam (2010, p. 105), “o discurso é a real fundação sobre qual a vida organizacional é construída.” Ainda segundo as autoras, o discurso é um meio para a integração social.

O lugar, o espaço e o tempo são marcas que também integram o universo da organização e podem ser compreendidos por vários sentidos. Eles definem como as pessoas situam-se, articulam-se e sentem-se em relação à organização. Como destaca Fischer (1994, p. 86), “os espaços de trabalho não são simples espaços; são espaços humanos porque são humanizados como todos os outros ambientes”. É neste espaço que as pessoas definem seus territórios e delimitam sua presença. É, também, o espaço em que elas se sentem ou não incluídas, lugarizadas.

Ainda de acordo com Fischer (1994), o espaço de trabalho é pessoal porque exprime a identidade de um indivíduo e sua posição na organização. A marca pode ser física ou apenas simbólica, uma vez que a organização é um universo simbólico onde valores e crenças se cruzam com os objetivos organizacionais e com os pessoais. Ela, a organização, é um organismo vivo e, “para quem trabalha, o espaço será sempre vivido como um porto de fixação e um local de enraizamento” (FISCHER, 1994, p.102).

Santaella (2007) também apresenta o espaço assim, como algo vivo. Para ela (2007, p.167), “o espaço não é apenas percebido, ele é vivido. Por isso, quando percebidos, os espaços adquirem conteúdo específico derivados de nossas intenções e imaginações”.

Já, Scroferneker (2010) aborda o universo organizacional como local onde são tecidas e retecidas as relações dos indivíduos e sua tentativa de se lugarizarem. “O real e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas que ‘oficializam’ que estamos nesse ‘lugar’” (SCROFERNEKER, 2010, p.189). A mesma autora salienta, ainda, a necessidade que as pessoas têm de encontrar o seu lugar, de criar relações de identificação, de sentir-se em casa em seus ambientes de trabalho. “O pertencer é o ‘fazer parte’. Expressões como ‘nessa organização somos uma família’, ‘aqui na empresa somos um time’ e ‘essa é nossa casa’ buscam, de certa forma, fomentar e legitimar esse sentimento, essa necessidade” (SCROFERNEKER, 2010, p. 192).

Também é possível identificar as organizações olhando para elas “como conjuntos de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social”. (SROUR, 2012, p.108). Ou então, como um espaço conduzido por uma relação de trabalho coletiva. E, dois tipos fundamentais de relação se estabelecem: as relações estruturais e as relações de consumo. Uma, a estrutural, está ligada ao ambiente interno, que articula as classes e categorias sociais e diz respeito aos processos de produção (econômica, política e simbólica). A outra, de consumo, é externa à organização e relaciona-se aos seus públicos e os processos de transferência de produtos e serviços.

A organização é idealizada por meio da cultura e se torna referência para os indivíduos, que mantêm com ela uma relação de troca. Enriquez (1997, p. 33), afirma que “a organização se apresenta atualmente como um sistema cultural, simbólico e imaginário” e constrói esses modelos a fim de moldar os pensamentos e induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica.

Para Freitas (1999), a organização também é o espaço das contradições, do poder, dos conflitos e da convivência negociada. A autora descreve ainda que a organização incorpora vários atributos humanos, familiarizando e envolvendo o indivíduo. Outros autores que também referenciam a organização como este contexto de relações é Carrieri e Silva.

Na medida que as pessoas se inserem no contexto organizacional elas trazem consigo o mencionado processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores. Surge assim o mosaico cultural que dá vida à organização e que é a metáfora da própria organização (CARRIERI; SILVA, 2010, p. 39).

E, sob este foco, a cultura tem como uma de suas funções conseguir a adesão, o consentimento e a co-participação dos indivíduos. A cultura também modifica a noção de território na organização, ampliando-o e deixando-o ainda mais simbólico. “A cultura é, pois, todo o acervo dinâmico de construções simbólicas que nutrem o imaginário de um indivíduo, uma família, um grupo de indivíduos, uma nação, uma ciência, uma organização” (IASBECK, 2010, p.143). O autor afirma ainda que “é pela comunicação que se criam e se administram os vínculos de qualquer natureza” (IASBECK, 2010, p. 147).

Para definir o momento em que vivemos e como isso afeta as relações também no ambiente organizacional, destacamos Bayn (2010, p. 148), ao afirmar que

As questões em torno de relacionamentos e novas mídias não podem ser respondidas com simplificações utópicas ou distópicas, nem podem ser entendidas como consequências diretas da tecnologia ou das pessoas que a utilizam. Capacidades tecnológicas cruzam com influências pessoais, sociais e culturais em caminhos que levam a usos de mídias significando coisas diferentes para pessoas diferentes em diferentes relações e diferentes tempos<sup>10</sup>.

As novas relações que se estabelecem, mediadas pelo computador, reforçadas pela tecnologia e toda a sua mobilidade e acesso, despertam também no mundo organizacional. Os indivíduos interagem o tempo todo, com muitos outros indivíduos, buscando sempre preencher suas lacunas de afeto, de informações ou mesmo de concretização de objetivos.

A sociedade está em rede e a tecnologia desponta como uma das responsáveis por essa dinâmica. Não vivemos um mundo irreal quando estamos na internet. Estamos vivenciando, sim, um novo contexto de vida, com possibilidades que despertam para mais e novos laços, mas também no reforço dos laços que já existiam. A proximidade face a face não se dilui e nem está rara, em uma organização, onde os indivíduos atuam em ambientes físicos cada vez mais abertos e sem divisórias, onde as reuniões de equipe, os eventos de confraternização e a comunicação perpassam pela presença física. O que acontece é que a interação mediada está mais acessível e inovadora.

E, para a comunicação organizacional isso se torna mais um desafio. Um desafio de ampliar a visão dos relacionamentos, entendendo seus contextos e observando sua dinâmica. A sociedade está em rede, a organização também. *On line* e *off line* acabam se tornando uma nova premissa desse século digital.

---

<sup>10</sup> Tradução livre da mestranda para: “The questions around relationships and new media cannot be answered with utopian or dystopian oversimplifications, nor can they be understood as direct consequences either of technology or of the people who use it. Technological affordances intersect with personal, social, and cultural influences in ways that lead to media use meaning different things to different people in different relationships at different times.

### 3 REDES SOCIAIS E A COMUNICAÇÃO PARA OS PÚBLICOS INTERNOS

*“Na vida social as redes são estruturas comunicativas<sup>11</sup>”*

*(CASTELLS, 2009, p.45).*

A comunicação nas redes sociais, voltada para os públicos internos, é outro tema que abordamos no presente trabalho. A intenção é, com base na fundamentação teórica, encontrar um novo caminho para a comunicação interna, cada vez mais inserida no contexto da sociedade em rede e observar se isso pode ser aplicado na prática, a partir, também, de uma análise do informativo interno *Em Casa*, editado pela Embrapa Suínos e Aves.

Para chegar, então, no ponto desejado, iniciaremos com uma abordagem da sociedade em rede e sua ligação com a comunicação organizacional, passando pela definição de Redes Sociais, que aqui, neste trabalho, entendemos como a ligação entre os indivíduos, de maneira não-hierárquica e espontânea, movida por objetivos, desejos, aspirações ou interesses. Elas estão presentes em todos os ambientes da sociedade, assim, também nas organizações. E, apresentam-se de diversas maneiras, mantidas por outras diversidades de cenários. Elas podem ser (ou não) potencializadas pela tecnologia da comunicação, dando uma dinâmica ainda mais atual. A rede é um espaço de relacionamento entre um conjunto de atores organizacionais, que promove a interação entre seus membros.

Além do conceito de redes sociais, também abordaremos a relação da tecnologia e as redes sociais da organização e a comunicação digital, a interação e os relacionamentos, os laços sociais. A partir de então, seguimos para a abordagem de como isso pode ser conduzido para a comunicação interna das organizações, em especial no tratamento das informações em veículos institucionais.

#### 3.1 A SOCIEDADE EM REDE E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O cientista social Manuel Castells descreve com propriedade o novo contexto que vivemos: uma nova sociedade que vem mudando e vivenciando uma revolução tecnológica centrada, especialmente, nas tecnologias da informação e na interação em rede. Essa

---

<sup>11</sup>Tradução livre da mestranda para “En la vida social las redes son estructuras comunicativas”.

revolução tem seu foco na remodelagem da base material da sociedade, caracterizada como a sociedade da informação em sua realidade diversa. Ou seja, a sua base é o informacionalismo<sup>12</sup>, onde as atividades decisivas de todos os âmbitos se estruturam na tecnologia da informação, que por sua vez se organizam em redes onde o centro é o processamento da informação (CASTELLS, 2002, p.17).

De acordo com o autor, esta é a sociedade em rede que se apresenta, onde

Cada vez mais, as pessoas se organizam não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam quem são. Enquanto isso, as redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em fluxo contínuo de decisões estratégicas. Segue-se uma divisão fundamental entre o instrumentalismo universal abstrato e as identidades particulares historicamente enraizadas. Nossas sociedades estão cada vez mais estruturadas em uma oposição bipolar entre a Rede e o Ser (CASTELLS, 2006, p. 41).

Nas organizações as redes são ainda mais visíveis, principalmente do ponto de vista de relacionamentos, de planejamento e de condução do trabalho. E, esse novo cenário alcança especialmente a comunicação organizacional, que torna-se ainda mais central e estratégica. O momento é de convergência, onde as mídias e as práticas se encontram a favor de um resultado mais dinâmico e que alcance todas as redes, fazendo com que os indivíduos interajam. Trabalhar com foco nas redes é estar atento à instantaneidade, à dinâmica e à interação, levando em consideração também o virtual, a inserção cada vez maior de mídias e ações. Nesse caso, consideramos que o virtual representa o instantâneo, a decisão baseada na leitura da realidade naquele instante, além da possibilidade de contato com o universo. Ou seja, as decisões são resultados de um conjunto de observações do mundo, com uma rapidez e um compromisso com o momento. Para Lévy (1996), o virtual é a potencialização do real e a virtualização da empresa consiste em fazer das coordenadas espaço-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável.

A virtualização pode ser definida como o movimento inverso da atualização. Consiste em uma passagem do atual ao virtual, em uma “elevação à potência” da entidade considerada. A virtualização não é uma desrealização (a transformação de uma realidade num conjunto de possíveis), mas uma mutação de identidade, um deslocamento do centro de gravidade...” (LÉVY, 1996, p. 17).

---

<sup>12</sup>Informacionalismo é entendido como um nova economia, surgida ao final do século XX, onde a principal fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. (CASTELLS, 2006)

Entender o fenômeno da rede e a convergência é a mais nova tarefa que o profissional de comunicação organizacional inclui em suas competências, pois isso “envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p. 44). É preciso olhar além dos meios tradicionais, sem esquecer que o centro são os indivíduos. O consumidor ideal da informação, que podemos nomear aqui como o público a que se destina a comunicação de uma organização, “é ativo, comprometido emocionalmente e parte de uma rede social” (JENKINS, 2009, p. 49). Isso é potencializado pela tecnologia da informação e a agilidade que ela proporciona ao relacionamento.

E, para melhor entender o que é convergência, Jenkins (2009, p. 325) enfatiza que ela

[...] representa uma mudança de paradigma – um deslocamento de conteúdo de mídia específico em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma elevada interdependência de sistemas de comunicação, em direção a múltiplos modos de acesso a conteúdo de mídia e em direção a relações cada vez mais complexas entre mídia corporativa, de cima para baixo, e a cultura participativa, de baixo para cima.

Numa organização baseada na burocracia temos uma trajetória rígida a ser cumprida por uma informação, uma ordem ou solicitação. Isso nem sempre é ágil e acaba produzindo mensagens não adequadas ou com falta de entendimento. Quando uma rede é utilizada, considerando sua particularidade, a informação pode se propagar em direções múltiplas. “Como vivemos em comum com os demais, não há relacionamento individual que não refrate ou reflita as condições do ambiente e do contexto em que ele se dá. Estamos, portanto, em rede, em ligação com outras séries de nós que garantem a permanência do sistema” (IASBECK, 2002, p. 51). Essa ligação é que dá o ritmo da comunicação e das interações, tornando o ambiente organizacional dinâmico.

A comunicação organizacional no contexto da sociedade em rede se apresenta de maneira cada vez mais estratégica, considerando que os processos e tecnologias estão ainda mais atuantes, assim como sua integração com as demais áreas. No entanto, o indivíduo ainda é o centro da atenção, pois é a sua interação com os demais que fomenta o processo de comunicação numa organização. Como destaca Oliveira e Paula (2008, p. 21), “a comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e

do ambiente”. A sociedade em rede, ou do informacionalismo, modificou a maneira como a comunicação ocorre, reforçando a dinâmica e a sua particularidade.

Um grande emaranhado de nós, pontos, elos ou uma comunidade de indivíduos ligados por afinidades ou objetivos. Seja qual for a definição que escolhermos para tratar o tema “redes” vamos sempre encontrar a ligação entre pessoas de maneira não-hierárquica, sem fronteiras e muito ágil do ponto de vista da circulação da informação, apoiadas, neste momento, em tecnologia. Para Castells (2006, p.565), “as redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

O autor afirma que esta organização em rede não é novidade, pois a organização da sociedade em grupos é antiga e sempre existiu. A lógica agora, porém, é que a tecnologia da informação fornece a base material dessa organização. Por isso, a instituição da sociedade em rede. E, as redes são estruturas abertas, que se expandem, integram, buscando a comunicação. De acordo com Castells (2009, p. 45),

Uma rede é um conjunto de nodos interconectados. Os nodos podem ter maior ou menor relevância para o conjunto da rede, de forma que os especialmente importantes se denominam “centros” em algumas versões da teoria em redes. [...] Os nodos aumentam em importância para a rede quando absorvem mais informação importante e processam mais eficientemente. A importância relativa de um nodo não provém de suas características especiais, mas sim de sua capacidade para contribuir com a eficácia da rede para atingir seus objetivos, definidos por valores e interesses programados nas redes.<sup>13</sup>

As redes são consideradas um fenômeno coletivo porque sua característica e dinâmica estão diretamente ligadas aos relacionamentos. Elas podem se formar a partir de uma ideia, objetivo ou interesse e mobilizar uma ação grande ou modificar conceitos e culturas. Uma rede social nunca aparece sozinha. Sempre vem acompanhada de indivíduos que têm suas próprias redes.

[...] as redes são complexas estruturas de comunicação estabelecidas em torno à um conjunto de objetivos que garantem, ao mesmo tempo, unidade de propósitos e

---

<sup>13</sup>Tradução livre da mestranda para “Una redes um conjunto de nodos interconectados. Los nodos pueden tener mayor o menor relevancia para el conjunto de la red, de forma que los especialmente importantes se denominan ‘centros’ em algunas versiones de la teoria de redes.[...] Los nodos aumentan em importancia para la red cuando absorben más información importante y la procesan más eficientemente. La importancia relativa de un nodo no proviene de sus características especiales, sino de su capacidad para contribuir a la eficacia de la red para lograr sus objetivos, definidos por los valores e intereses programados em las redes”.

flexibilidade em sua execução graças a sua capacidade para adaptar-se ao entorno operativo<sup>14</sup> (CASTELLS, 2009, p. 46).

É, ainda, na rede que discursos são gerados, comunicados, difundidos e incorporados na ação humana. Voltando ao eixo de poder que o autor diz ser uma das estruturas sociais da rede e que é um aspecto relacional e não atributo, podemos destacar que o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009, p. 85).

A temática das redes sociais é também foco de outros pesquisadores. Para as autoras Santos, Cabestré e Morais (2012, p.87), “a metáfora das redes encontra expressão nas novas tecnologias, mas principalmente em novos espaços e tempos, proporcionados pela experiência do ciberespaço”. No artigo “A comunicação na era das redes sociais: aproximações teóricas”, as autoras enfatizam que a internet é apenas um dos espaços em que as redes sociais aparecem. “É importante também destacar que as redes sociais não dependem do ciberespaço, sendo que este representa apenas um dos espaços em que essas agregações sociais podem ocorrer” (SANTOS, CABESTRÉ e MORAIS, 2012, p. 87). As mesmas autoras afirmam que, “de uma forma geral, todas as concepções parecem ter um ponto em comum: falar em redes pressupõe um trabalho articulado com a noção de troca de informações” (SANTOS, CABESTRÉ e MORAIS, 2012, p. 88). Eis que, mais uma vez, surge o destaque para a ação dos sujeitos.

Outra autora que aborda a temática das redes sociais, e que também reforça a interação e comunicação entre os sujeitos, é Bretas. Para ela,

As redes sociais podem ser vistas como modos de atribuir poder aos coletivos, porque potencializam a ação dos sujeitos, reunidos por princípios e valores compartilhados nas interações comunicativas que realizam no cotidiano. Assim, podem e devem ser pensadas, na perspectiva da comunicação organizacional e das relações públicas, como ambientes de expressão que oferecem condições ao diálogo, permitindo a construção de estruturas horizontalizadas favoráveis à colaboração (BRETAS, 2012, p. 63)

Recuero considera que as redes sociais, em especial na Internet, são expressões de dois elementos: atores e conexões. Como ela descreve,

---

<sup>14</sup> Tradução livre da mestranda para “[...] las redes son complejas estructuras de comunicación establecidas em torno a um conjunto de objetivos que garantizan, al mismo tiempo, unidad de propósitos y flexibilidad em su ejecución gracias a su capacidad para adaptarse al entorno operativo”.

Uma rede, assim, é uma metáfora para observar padrões de conexão de um grupo social, a partir de conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar atores sociais e nem suas conexões (RECUERO, 2010, p. 24).

As redes sociais também podem ser observadas em duas linhas: as temáticas e as territoriais. No caso das organizações, encontramos, geralmente, redes territoriais que são determinadas porque têm um ponto comum de concentração de membros. A base geográfica, nestes casos, é a empresa. Essas redes também são classificadas de acordo com a natureza das suas ações. Ou são operativas ou de troca de informação. As redes de troca de informações estão, praticamente, em todos os locais. Elas são espaços de veiculação de notícias e intercâmbio de conhecimento. Agem por meio de tecnologias de comunicação e informação. As listas de discussões são um bom exemplo de uma rede de troca de informação. No caso das redes operativas, o escopo é mais amplo e a troca de informação é apenas uma das suas atividades.

Esse tipo de rede também desenvolve pesquisas e estudos; estabelece e conduz processos de interlocução e negociação política; realiza o acompanhamento de políticas públicas; promove processos de formação e capacitação; faz campanhas públicas de sensibilização, esclarecimento e mobilização; atua na defesa e conquista de direitos sociais e causas coletivas; capta e distribui recursos; presta serviços; e, em alguns casos, como o das redes de socioeconomia solidária realiza mesmo atividades de produção, circulação e até regulamentação econômica (WWF-BRASIL, 2001, p. 53-54).

Musso (2010, p. 31), ao reconstruir a trajetória do conceito e tomar emprestado algumas contribuições, estabeleceu que “a rede é uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra”. Ou seja, uma rede reflete três dimensões específicas: os elementos, ou nós; a estrutura dinâmica; e sua intenção, seu objetivo. O mesmo autor afirma, ainda, que a rede é libertadora e oferece uma oportunidade de comunicação mais espontânea. “A rede indica um futuro libertador, ela é uma promessa de uma circulação generalizada e libertadora de fluxos de informações e das ondas econômicas” (MUSSO, 2010, p. 35).

Então, as redes sociais em uma organização representam, assim, uma realidade de interação entre os indivíduos, que não agem sozinhos e estão em relação, se agrupando por interesses, objetivos, desejos. E, neste novo contexto da Sociedade em Rede, a tecnologia da informação reforça essa interação e aproxima ainda mais os integrantes das redes, fazendo com que a comunicação seja ainda mais intensa, ágil e direta.

Para esse trabalho, consideramos que a rede é o espaço de interação dos indivíduos, uma estrutura social organizada a partir dos interesses comuns, potencializada pela tecnologia e suas possibilidades de mediação. Assim, a rede se torna o centro da comunicação na organização.

### 3.2 REDES SOCIAIS E TECNOLOGIAS NA ORGANIZAÇÃO

Como vimos até então, o novo ambiente organizacional, integrado ao contexto da Sociedade em Rede, tem nas redes sociais sua dinâmica, mesmo que isso não apareça formalmente ou deliberadamente no organograma da organização. E essa dinâmica, em muitos casos, está associada à tecnologia da informação, que cada vez mais integra o universo das relações. A agilidade dos meios e das técnicas tem tornado a comunicação e as relações em uma organização muito mais rápidas seguindo uma trajetória não formal, ou seja, a comunicação flui mais rapidamente sem seguir caminhos formais, ou estruturados do ponto de vista de envio de informações, por exemplo. Wolton (2012, p. 84), em sua reflexão crítica sobre a influência da Internet na vida cotidiana, afirma que “as novas tecnologias constituem incontestavelmente um espaço de abertura, um faroeste, uma referência à utopia. É essencial que se preserve isso”.

A mobilidade proporcionada por equipamentos e agilidade de programas está potencializando a comunicação e se modificando a cada instante. O conceito a ser levado em consideração é o da ubiquidade, ou seja, estamos em todas as partes, interagindo o tempo todo, inseridos no *online*. “No mundo digital, a distinção do original e da cópia há muito perdeu qualquer pertinência. O ciberespaço está misturando as noções de unidade, de identidade, e de localização” (LÉVY, 1996, p. 48).

As intenções e os desejos humanos, vividos individualmente (ou não) e compartilhados em tempo real, acionados pelos indivíduos ligados na rede, também fazem com que a integração com a tecnologia se torne o ponto-chave da nova sociedade. Para uma organização, a internet se tornou um espaço essencial no fortalecimento da comunicação. A tecnologia, além de auxiliar o desenvolvimento do trabalho, também aproxima os indivíduos de maneira não-hierárquica, facilitando a interação e excluindo barreiras físicas, como salas, prédios, instalações. Destaca-se nisso a informalidade e a agilidade com que se tem

conhecimento das informações no ambiente organizacional. Wolton (2012, p. 86), enfatiza que

Diante do computador, todo mundo está em pé de igualdade. Não há mais hierarquia *a priori*. Esse fato explica, aliás, a pregnância das utopias que envolvem há meio século o desenvolvimento das tecnologias de informação. Regularmente autores veem nisso as condições para a emergência de uma nova sociedade, em rede, livre e solidária, permitindo finalmente o nascimento de uma nova cultura.

Outra autora que referencia o novo momento da comunicação nas organizações é Elizabeth Saad Corrêa, que afirma

Se as TICs configuradas emblematicamente na *world wide web* – a rede mundial de computadores e sua interface gráfica – tiveram papel decisivo no caráter constitutivo da sociedade neste início do século XXI, acrescentando o ciberespaço como uma ambiência cotidiana, as suas ferramentas e interfaces (sítios na web, intranets, weblogs, ambiências de produção e compartilhamento de som, imagem e texto, entre as principais) tiveram um papel transformador e paradigmático para os processos e produtos da Comunicação, incluindo o ciberespaço no composto da comunicação (CORRÊA, 2009, p. 170)

Considerando, então, o cenário que se apresenta nas novas organizações, baseadas em redes de relacionamento, de interatividade e de tecnologia, não há mais espaço para uma comunicação fechada em ferramentas que não estimulem e/ou permitam essas características de interação e atualidade. E a cultura da convergência está aí, incentivando a participação e a inteligência coletiva (JENKINS, 2009). As notícias, os comentários, as ações diárias estão fundamentadas em como as pessoas se relacionam, utilizando recursos digitais cada vez mais instantâneos e diretos. “A participação é vista como parte normal da operação de mídia, e os debates atuais giram em torno das condições dessa participação” (JENKINS, 2009, p. 329).

Muitas organizações já atuam nesta dinâmica e incentivam seus profissionais a utilizarem este espaço como uma nova forma de se relacionar com seus públicos. A criatividade é a peça-chave para essa inovação e a atualização, o combustível que dá a credibilidade necessária. Unir diferentes ferramentas, espaços e ações é uma saída para estar mais inserido nos objetivos propostos pelas organizações. E, “os sistemas ditos de realidade virtual nos permitem experimentar, além disso, uma integração dinâmica de diferentes modalidades perceptivas. Podemos quase reviver a experiência sensorial completa de outra pessoa” (LÉVY, 1996, p. 28).

E, nada mais intenso para repensar a comunicação organizacional do que uma afirmação de Jenkins (2009) sobre a cultura da convergência, da qual não podemos nos furtar no momento de planejar, atuar e interagir com os públicos: “Bem-vindo à cultura da convergência, onde velhas e novas mídias colidem, onde a mídia corporativa e a mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis” (JENKINS, 2009, p. 343).

A tecnologia pode estar a serviço da organização e de seus relacionamentos se também considerar o papel essencial das pessoas e dos laços sociais, que constituem a base de toda a comunicação que se estabelece no ambiente organizacional. Também não podemos pensar em comunicação sem uma noção do seu planejamento, que recomenda-se ser integrado e em sintonia com a estratégia da organização. “Quando administrada de forma estratégica e integrada, a comunicação contemporânea também atua direta e diferentemente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se veem inseridas” (CORRÊA, 2009, p. 172). O que a autora reforça é ao se pensar em comunicação nos tempos atuais deve-se levar em conta todo o cenário, incluindo o uso de tecnologia digitais de informação e de comunicação, ou seja, a comunicação digital deve fazer parte do planejamento e não ser considerada a parte.

Para Corrêa (2009, p.173), “a comunicação digital de *per si* pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. E, ainda de acordo com ela, essa comunicação digital se insere no ambiente organizacional com eficácia conforme a combinação entre a proposta de comunicação e as características dos públicos.

Além disso, “os processos de comunicação digital deverão refletir experiências inéditas de produção de sentido quando uma organização se vê como um nó de uma rede complexa de múltiplas vozes e quando a colaboração e a conversação predominam sobre a documentação e a hierarquização” (CORRÊA, 2009, p. 174). É o uso da tecnologia a favor da interação e do reconhecimento das vozes internas.

A autora define dois cenários da comunicação digital em termos de posicionamento da organização em relação ao envolvimento e imersão do usuário no conteúdo. Um deles é o cenário 1.0, onde predomina uma comunicação mais informativa, ou seja,

as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário no conteúdo da comunicação, baixa capacidade de personalização do conteúdo, predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário e, em geral, transmitem um simulacro de bidirecionalidade pela oferta de instrumentos de interatividade que não se refletem totalmente no seu conceito (CORRÊA, 2009, p. 179).

Já no cenário 2.0 a comunicação é mais participativa, onde, além de características técnicas, inclui-se o diálogo e o compartilhamento, ocorrendo “uma coincidência entre as ferramentas de comunicação e as formas de participação do usuário – a ferramenta se constitui em mídia”. (CORRÊA, 2009, p.180).

No quadro abaixo, fica mais evidente o que significam os cenários 1.0 e 2.0 na organização, seguindo características técnicas, instrumentos e ferramentas de comunicação, além das formas que o usuário participa.

	<b>Cenário 1.0</b>	<b>Cenário 2.0</b>
<b>Características técnicas</b>	Multimedialidade, hipermedialidade, interatividade	Multimedialidade, hipermedialidade, interatividade, conteúdo gerado pelo usuário, compartilhamento, diálogos, conversações
<b>Instrumentos e ferramentas de comunicação</b>	Websites (portais, hotspots, intranets, etc), jornais e revistas online (transposição de veículos da mídia tradicional), e-mails, newsletters	<b>Expressão/opinião:</b> blogs, Wikis, SMS, comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)  <b>Produção:</b> You Tube, Flickr, Picasa, Podcasts, SlideShare  <b>Publicação/avaliação:</b> Digg, Slashdot, Overmundo
<b>Formas de participação do usuário</b>	Fale conosco, fóruns, bate-papos, Faq's, enquetes	<b>Expressão/opinião:</b> blogs, Wikis, SMS, comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)  <b>Produção:</b> You Tube, Flickr, Picasa, Podcasts, SlideShare  <b>Publicação/avaliação:</b> Digg, Slashdot, Overmundo

**Quadro 1** – Cenário 1.0 e Cenário 2.0

**Fonte:** Elaborado pela mestranda, a partir de CORRÊA, 2009.

As organizações, no entanto, podem ter os dois posicionamentos, não sendo excludente com relação ao outro. De acordo com Corrêa (2009), os cenários podem ocorrer ao mesmo tempo devido à diversidade de públicos e objetivos que a organização pretende atingir. Por exemplo, se a organização pretende buscar mais interação com seu público interno, no sentido de dar mais voz e vez aos empregados, é necessário que sua prática se encontre num ambiente digital mais participativo, como no cenário 2.0 apontado por Corrêa, como uma mídia social. Já, se sua intenção é de apenas manter o fluxo de informação dinâmico e o acesso de todos, pode ser inserida uma ferramenta mais estática, como um jornal *online*, por exemplo, enviado por e-mail ou acessível pela internet.

### 3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NA REDE

O cenário da comunicação nas organizações é cada vez mais dinâmico e inserido na rede, onde as práticas se fortalecem e ocorrem a partir de um planejamento orquestrado, inclusivo, participativo e atual das tecnologias. E como afirma Corrêa (2005, p.100)

Este dilema – a relação indissolúvel entre comunicação e tecnologia – coloca o comunicador contemporâneo num constante exercício de correlação entre ciência e TICs e a arte de comunicar. Aqui, muito antes do pensamento comunicacional estratégico temos que encontrar o equilíbrio entre as constatações típicas da Ciência, a exemplo dos princípios, das recorrências fundantes, das explicações, das descobertas e das análises, e a característica criativa da arte de comunicar, numa rotina em que predominam as práticas, a experimentação de performances, a ação, a invenção, a síntese e a construção.

Como se percebe, a prática e o planejamento da comunicação nas organizações, em especial aquela voltada para os públicos internos, estão vivendo uma mudança de perspectiva, onde novos canais, como as redes sociais internas, se apresentam para dar expressão e interatividade aos indivíduos. “Afinal, não se trata mais de orientar e dar feedback sobre as condutas esperadas dos trabalhadores, mas buscar a construção de um espaço de interação que permita trocas simbólicas e materiais aderentes às óticas empresariais pessoais” (SOARES, DEL GAUDIO, 2013, p. 592).

A tecnologia e toda a sua lógica estão alterando o comportamento da sociedade e das organizações porque reflete nos indivíduos outra relação com a informação e com a comunicação. “Neste mundo virtual, em rede, as organizações não podem mais considerar os

seus públicos como passivos, afinal, eles são interlocutores, são públicos de interesse e reforçam a existência de um ambiente compartilhado” (SOARES; DEL GAUDIO, 2013, p.604). Ou seja, a organização tem que perceber que estes novos indivíduos, além de sua fonte tradicional de informação, possuem muitos outros canais e redes para buscarem outras, novas e complementares informações. E,

quando falamos em comunicação com os empregados, precisamos também lembrar que hoje esse empregado tem um perfil sensivelmente diferente de décadas passadas: ele é mais conectado; possui vínculos menos permanente com a organização; tem mais opções de vida e trabalho e normalmente está em busca não apenas de salário e estabilidade. Além disso, trata-se de um profissional que tem mais acesso a fontes de informação e, por isso mesmo, é menos dependente da versão oficial da companhia sobre fatos e decisões (SOARES; DEL GAUDIO, 2013, p. 604)

Kunch (2010) também expõe a nova dinâmica da comunicação organizacional em função da revolução digital, onde o foco está na mudança de visão do “fazer” a comunicação.

Consequentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. O paradigma analógico está mudando para o digital. [...] E ocorre toda uma convergência midiática. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos (KUNSCH, 2010, p. 54).

A decisão por uma comunicação mais interativa e dinâmica passa pelo objetivo e pela intenção da organização em se expor ainda mais perante o seu ambiente interno, tendo o aparato tecnológico como pano de fundo. Optar por valorizar e criar redes sociais internas significa uma comunicação mais aberta, sem rodeios e, principalmente, sem censura. A interação, no entanto, nem sempre será o ponto principal na escolha das redes sociais, porque para interagir é preciso o querer dos indivíduos. Porém, a rede social pode estimular e deixar claro que há espaço para isso, que a organização está disposta a fazer essa troca colocando o empregado como peça chave para a construção de uma nova comunicação.

### **3.3.1 Interação e relacionamento**

Estudar o que é interação torna-se fundamental quando o assunto são redes sociais, especialmente levando em consideração o ambiente organizacional. Interação pode ser entendida como uma ação entre os indivíduos onde a comunicação aparece como central na relação. A maneira como as interações ocorrem vem mudando no decorrer dos séculos, em

especial neste novo momento da Sociedade em Rede, apontada pelo sociólogo Manuel Castells como a sociedade do nosso século. Os autores Oliveira e Paula (2007, p.6) também enfatizam que “a crescente articulação da sociedade em rede amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação de indivíduos e grupos no contexto contemporâneo, devido ao acesso à informação e à facilidade de troca”.

A interação face a face dominou grande parte da história humana, onde os indivíduos se relacionavam na aproximação e por meio de formas simbólicas, como a oralidade, por exemplo. A interação dependia exclusivamente da proximidade geográfica e do deslocamento físico dos indivíduos. Isso começou a ser alterado com o desenvolvimento dos meios de comunicação e a crescente profusão de produtos da mídia a partir do século XV, surgindo assim novas formas de interagir. De acordo com Thompson (1998, p. 77), “a interação se dissocia do ambiente físico, de tal maneira que os indivíduos podem interagir uns com os outros ainda que não partilhem do mesmo ambiente espaço-temporal”. Nos dias atuais a grande interação tem ocorrido de maneira mediada, especialmente por tecnologias da informação, como ferramentas da internet.

Thompson relacionou três tipos de interação proporcionados pelos meios de comunicação: interação face a face, interação mediada e a quase-interação mediada. Porém, o autor não esgota as alternativas e sugere muita ‘interação’ entre as formas. Na interação face a face ainda predomina a co-presença, ou seja, os indivíduos estão presentes e compartilham o mesmo espaço e tempo. Essa interação tem um caráter dialógico, onde a informação ou comunicação pode ir e vir, numa troca de respostas entre o receptor e o produtor. As “deixas” simbólicas usadas pelos indivíduos são características da interação face a face, uma vez que os envolvidos podem usar gestos, mudanças de entonação de voz, sorrisos etc.

Já nas interações mediadas, apontada por Thompson (1998), o uso de um meio técnico é que possibilita a transmissão da informação. Aqui citamos como meio técnico o papel, fios elétricos, onda eletromagnéticas, tudo o que proporciona a comunicação por carta, telefone, internet. “A interação mediada se estende no espaço e no tempo” (THOMPSON, 1998, p.79), o que significa que os indivíduos podem estar em espaço e tempo diferentes. Outra característica é que as deixas simbólicas nessa interação são mais remotas e restritas, o que dá ao indivíduo uma responsabilidade ainda maior para interpretar as mensagens recebidas.

A quase-interação mediada, proposta por Thompson, são aquelas estabelecidas pelos meios de comunicação de massa e tem como uma das características o fluxo de comunicação num sentido único, ou seja, a mesma mensagem é enviada para um número indefinido de indivíduos. Isso quer dizer que a quase-interação mediada é de caráter monológico e se dissemina no espaço e no tempo.

É importante destacar que, apesar do surgimento da interação mediada e da quase-interação mediada, a interação face a face continua importante no contexto da vida social. Ela apenas passou a ter outra dinâmica no cotidiano, onde os indivíduos reforçam a comunicação utilizando outros meios, em especial a interação mediada por computador. Para Thompson (1998, p. 82), “com o surgimento da interação e da quase-interação mediadas, a ‘mistura interativa’ da vida social mudou. Cada vez mais os indivíduos preferem buscar informações e conteúdo simbólico em outras fontes do que nas pessoas com quem interagem diretamente no dia-a-dia”.

A interação continua ser a base da comunicação na sociedade, porém se diversificou, expandiu as formas e meios de acontecer, possibilitando que o tempo e o espaço, bem como a presença física, não sejam o principal. Assim, a interação pode acontecer mesmo que indivíduos estejam em locais diferentes, num espaço de tempo que não necessariamente é o mesmo. É a ação à distância, enfatizada e possibilitada especialmente pela tecnologia, ou pelo computador, neste século em que a Sociedade em Rede se estabelece.

Enquanto nas mais antigas sociedades as ações e suas consequências eram geralmente restritas aos contextos da interação face a face e às suas circunvizinhanças, hoje é comum ver os indivíduos orientarem suas ações para outros que não partilham o mesmo ambiente espaço-temporal, e com consequências que ultrapassam de muito os limites de seus contextos e localizações (THOMPSON, 1998, p. 92).

Uma das interações mediadas mais utilizadas atualmente é por meio do computador. E, esse estudo passa por diversos enfoques, como o transmissionista, o informacional, o tecnicista, o mercadológico, o antropomórfico e o sistêmico-relacional. Neste trabalho de pesquisa, o interesse se concentra no enfoque sistêmico-relacional, que aborda o aspecto da relação entre os indivíduos e na complexidade do sistema interativo. De acordo com Primo (2011), essa perspectiva vai além do enfoque da produção, da transmissão ou recepção, pois procura entender o que se passa entre os indivíduos. A recepção e a produção são os focos mais estudados na interação mediada e com essa perspectiva os pesquisadores querem “[...]”

defender um olhar que se posiciona no centro desses dois polos. Entendendo que interação é ‘ação entre’ e comunicação é ‘ação compartilhada’, quer-se estudar o que se passa entre os participantes da interação, aqui chamados de interagentes” (PRIMO, 2011, p. 56).

Então, a partir dessa abordagem da interação mediada por computador podem ser traçados dois tipos de interação, analisadas a partir do relacionamento que se estabelece entre os interagentes: a mútua e a reativa. Primo (2005), descreve a interação mútua como aquela em que a negociação e a construção do relacionamento acontece de acordo com as ações dos interagentes, sem previsibilidade, onde um pode modificar o outro. “[...] a interação mútua é um constante vir a ser, que se atualiza através de ações de um interagente em relação à(s) do(s) outro(s). Ou seja, a interação não é mera somatória de ações individuais” (PRIMO, 2005, p. 13). Já a interação reativa, de acordo com o autor, é dependente da previsibilidade e das trocas, num estímulo e resposta. Apesar das interações citadas serem o referencial, Primo (2005) lembra que muitas vezes a comunicação não se estabelece apenas por um canal, podendo ser considerada assim uma multi-interação.

A interação, antes de mais nada, é a ação dos indivíduos e não ocorre sozinha, desvinculada e unilateral. Para que ela seja interação é preciso que os envolvidos se engajem no processo e “vivam” a relação que ocorre, o relacionamento. Por isso, investigar a interação é ir além do processo de troca de informação. É preciso olhar para a relação como algo dinâmico, vivo e que imprime a base da comunicação. Primo (2005, p. 72), destaca que “estudar a interação humana é reconhecer os interagentes como seres vivos pensantes e criativos na relação”. Mais uma vez enfatiza-se a importância dos relacionamentos e os sujeitos que dele fazem parte.

Outra maneira de se observar a interação é destacá-la como a matéria prima das relações, dos vínculos estabelecidos pelos indivíduos, que geram os laços sociais. Como afirma Recuero (2010, p. 31), “interações não são, portanto, descontadas dos atores sociais. São parte de suas percepções do universo que os rodeia, influenciadas por elas e pelas motivações particulares desses atores”. Para a autora, a interação representa um processo comunicacional porque a ação sempre tem um reflexo comunicativo, social.

A interação, então, é feita de relações, que geram relacionamento entre indivíduos. E, numa sociedade em rede, esses conceitos ganham ainda mais força, pois tornam-se centrais.

Nas organizações ficam cada vez mais evidentes e apontam novos olhares e caminhos para a comunicação organizacional. Como destaca França (2011, p. 253), “[...] na era da revolução das tecnologias de comunicação, da inserção de todos nas redes sociais, os públicos representam a rede primária da interação empresa-sociedade e, por essa razão, constituem-se no objeto das redes de relacionamentos corporativos de qualquer organização”. O mesmo autor define que relacionamento é uma ação, um ato de convivência dos indivíduos a fim de estabelecer vínculos, definitivos ou não, porém com objetivos claros do que se pretende com a relação.

Recuero (2010) reforça o conceito de que a interação, tão fundamental num rede social, é a responsável pela formação das relações, do relacionamento. E a relação, ou relações, estabelecida entre os indivíduos é, então, a unidade básica de análise da rede. Porém, as relações não são necessariamente positivas, de construção de algo maior. “Elas também podem ser conflituosas ou compreender ações que diminuam a força do laço social” (RECUERO, 2010, p. 37). A relação, ou relacionamento, não depende do conteúdo, mas sim da ação e da maneira como ela ocorre e se estabelece.

Em uma organização, conhecer os públicos, especialmente os internos, as relações e interações que eles estabelecem, é uma das atividades estratégicas de comunicação para se estabelecer melhor o planejamento e as ações, além de identificar que tipos de relacionamentos fazem parte do contexto organizacional.

Conhecer as características das redes sociais ajuda a determinar os tipos de relação que podem existir no exercício da atividade. Não basta, porém, apenas estabelecer os tipos de relação; necessário se faz ainda determinar os objetivos com que elas se quer alcançar e as expectativas da organização e dos públicos no estabelecimento de suas interação [...] (FRANÇA, 2011, p. 255).

Ao atentar para as relações e interações que se estabelecem em uma organização, a comunicação organizacional cumpre um dos seus objetivos, que é a gestão de relacionamentos e a partir desse monitoramento intervir com ações que promovam um relacionamento mais positivo. Ao trabalhar com o conhecimento das redes sociais internas,

[...] há também lugar para a organização trabalhar contradições advindas de diferenças econômicas, sociais e estruturais dos interlocutores. Torna-se possível um outro olhar para as divergências de opiniões e interesses, uma vez que o espaço de interesse comum é possível. Quanto maior for esse espaço, maiores os avanços na gestão organizacional e na definição de parâmetros estratégicos da comunicação (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 30)

A interação, que gera a relação e os relacionamentos, é base da análise das redes sociais, uma vez que o interesse é a ação que ocorre entre os indivíduos e como ela impacta o ambiente organizacional. Ao estudar a interação, abre-se o foco para outro elemento central numa relação: os laços sociais. Eles são o que constituem e diferenciam os relacionamentos, dando dinâmica à rede social, em especial a interna.

Outra característica desse novo modo de comunicação, mediada por computador, e pela internet, é como as dimensões do espaço e tempo se entrelaçam e, por isso, modificam a dinâmica das relações, proporcionando uma nova cultura. “O espaço de fluxos e o tempo intemporal são as bases principais de uma nova cultura, que transcende e inclui a diversidade dos sistemas de representação historicamente transmitidos: a cultura da virtualidade real, onde o faz-de-conta vai se tornando realidade” (CASTELLS, 2006, p. 462). A vida *online* abre espaço para novas experiências *offline*, reforçando relacionamentos.

Na rede, ou na internet, os indivíduos reforçam, aumentam e modificam seus relacionamentos de maneira a interagir continuamente. Cada vez mais, uma rede se interpõe à outra, proporcionando ao indivíduo uma maneira nova de organizar suas relações, abrindo possibilidades de novas e mais conexões. Os laços fracos acabam sendo mais explorados e atuam como uma nova maneira de se integrar à sociedade. Benkler (2006), argumenta que a questão a ser discutida não é se as relações que ocorrem no contexto *online*, da rede, são substitutos para as amizades e relações do contexto *off line*. De acordo com ele, “em vez disso, isso deve ser a forma como entendemos o efeito da interação entre uma rede cada vez mais espessa de comunicações com as relações pré-existentes e a carcaça de uma rede mais ampla, que capta muito mais, e as mais variadas, relações”<sup>15</sup> (BENKLER, 2006, p. 366). Ou seja, é preciso observar como esses dois contextos imprimem uma maneira diferente de encarar as relações, sem uma separação do que pode ser melhor ou não.

Benkler (2006) destaca, ainda, que a internet, por uma questão técnica e organizacional, permite uma gama maior de modelos de comunicação e se torna uma plataforma de conexão humana. Ou seja, ao mesmo tempo o indivíduo tem a comunicação

---

<sup>15</sup>Tradução livre da mestranda para: “Instead, it must be how we understand the effect of the interaction between an increasingly thickened network of communications with preexisting relations and the casting of a broader net that captures many more, and more varied, relations” (BENKLER, 2006, p.366).

textual, a sonora e a visual, interagindo ou não com outros indivíduos. Além disso, segundo as argumentações do autor, “a internet não nos torna mais sociais. Ela simplesmente oferece mais graus de liberdade para que cada um de nós possa criar nosso próprio espaço de comunicação, que não estava disponível no passado”<sup>16</sup> (BENKLER, 2006, p. 371). Ou melhor, a internet possibilita que cada um escolha como quer realizar sua comunicação. É uma construção mediada, que estabelece ainda mais laços.

A tendência que surge com a internet é a de que nos comuniquemos mais com as pessoas geograficamente distantes e nos agrupemos em novas relações sociais, mais flexíveis que as tradicionais, reforçando os laços fracos. Também nos deparamos com um desenvolvimento constante de mídias e softwares que nos oferecem mais contexto e diversificadas maneiras de nos conectarmos. Esse reforço nos laços fracos não significa que esses novos relacionamentos virão para deslocar a centralidade das relações mais próximas, dos laços fortes. São apenas mais e novas relações.

A autora Nancy Baym também tem estudado a questão das relações na era digital e destaca que, geralmente, há duas maneiras de reação quando o assunto é esse. Primeiro, os indivíduos tem a sensação de que a comunicação se torna mais superficial, pois a quantidade acaba superando a qualidade dos relacionamentos já existentes. Outra reação é a de que as mídias possibilitam mais oportunidades para a interação, o que facilita a aproximação de mais pessoas e, a partir disso, novas relações. Para ela, as amigas *on line* estão apenas iniciando a caminhada e não significam, necessariamente, superficialidade. “Especula-se que amigas *online* são mais experimental em estágios iniciais, mas depois de seis meses a um ano crescem rapidamente e se tornam mais parecido com amigas *offline*”<sup>17</sup> (BAYM, 2010, p. 131).

Os relacionamentos *online*, de acordo com Baym (2010) podem ser significativos, apesar de alguns se manterem mais fracos e utilizados apenas para troca de interesses comuns. “Estas relações fazem contribuições importantes para a vida das pessoas, especialmente quando elas permitem que as pessoas interajam com os interesses e preocupações que os

---

<sup>16</sup>Tradução livre da mestranda para: “[...] the Internet does not make more social beings. It simply offers more degrees of freedom for each of us to design our own communications space than were available in the past” (BENKLER, 2006, p.371).

<sup>17</sup>Tradução livre da mestranda para: “They speculate that online friendships are more tentative in early stages, but after six months to a year grow quickly and become more like offline friendships” (BAYM, 2010, p. 131)

seus parceiros relacionais próximos não compartilham”<sup>18</sup>(BAYM, 2010, p. 131). Então, é importante entender as relações *online* e como elas podem ou não contribuir com os relacionamentos que já ocorrem no contexto *offline*.

### 3.3.2 Laços sociais

Ao pensar em redes sociais, sejam elas digitais ou não, identificamos os laços sociais, como eles modificam e permitem uma dinâmica aos relacionamentos, às interações. São eles a essência da rede, pois têm a capacidade de movimentos que dão vida, seja agrupando, separando, construindo ou desconstruindo relacionamentos. Muitos autores usam definições como laços fortes e fracos, relacionais e dialógicos para descrever e entender o que ocorre quando as pessoas se relacionam e como elas mantem ou não suas ligações.

Os laços constituem a maneira como os indivíduos se agrupam e interagem, configurando o teor das relações. Para Recuero (2010, p. 38), “o laço é a efetiva conexão entre os atores envolvidos nas interações. Ele é resultado, deste modo, da sedimentação das relações estabelecidas entre agentes. Laços são formas mais institucionalizadas de conexão entre atores, constituídos no tempo e através da interação social”. Nesse sentido, podemos considerar que o tipo de laço estabelecido entre os indivíduos define as relações.

Ao analisarmos as interações podemos definir alguns tipos de laço, como relacionais ou associativos. De acordo com Recuero (2010), os laços relacionais estão diretamente ligados à interação dos indivíduos, ou seja, os laços se constituem por meio das relações sociais, da iniciativa dos indivíduos. Os laços associativos, por sua vez, não dependem necessariamente da interação, pois eles podem ocorrer quando os indivíduos apenas pertencem à uma organização, local ou grupo.

Outras formas de identificar os laços sociais ocorrem por meio da força que ele imprime, ou seja, ele pode ser um laço forte ou fraco dependendo da intensidade e da proximidade que os indivíduos tem. Os laços fortes são caracterizados pela intimidade e proximidade em uma relação. Podemos dizer que os laços de amizade e família, por exemplo, se constituem de laços fortes. Já os laços fracos são as relações mais esparsas, que não geram

---

<sup>18</sup>Tradução livre da mestranda para: “These relationships make important contributions to people’s live, especially when they allow people to interact about interests and concerns that their close relational partners do not share” (BAYM, 2010, p.131)

uma proximidade maior. São os “conhecidos”. Ambos, porém, são considerados relacionais, pois provém de uma interação e relação social.

Quanto à importância dos laços, não se pode afirmar que laços fortes não são mais importantes e valiosos que os fracos, e vice-versa. É preciso definir o momento e a intenção das interações e relações. Granovetter (1983) descreve que os laços fracos marcam de sobremaneira a integração dos indivíduos na sociedade porque são eles que reforçam a estrutura social e as trocas mais dinâmicas. Os laços fortes requerem mais tempo e mais disposição para se manter, há sim, um maior engajamento na relação. “Laços fracos proporcionam às pessoas com acesso à informação e recursos disponíveis mais possibilidades para além do seu círculo social; mas os laços fortes tem maior motivação para ser de assistência e normalmente são mais facilmente disponíveis” (GRANOVETTER, 1983, p. 209)<sup>19</sup>. A explicação está na gama de relações que os laços fracos estabelecem, uma vez que são constituídos de indivíduos com experiências e especialidades diversas, dando uma dinamicidade ao que se circula na rede. Os laços fortes por sua vez acumulam uma identidade mais próxima, sem muita alteração, fechando assim um círculo mais restrito e de alta confiança.

Os laços ainda podem ser considerados multiplexos, ou seja, se constituem de várias relações sociais, ocorrendo em sistemas e espaços diferenciados. Um exemplo pode ser considerado quando um grupo de indivíduos que atua na mesma organização mantém também um relacionamento fora do ambiente de trabalho, em momentos de lazer, cultura ou outras atividades. A internet, ou melhor, a interação mediada por computador, é outro local onde se concentram laços multiplexos. Laços fortes se integram a laços fracos a partir do momento que um indivíduo, em sua página pessoal em uma mídia social, por exemplo, adiciona amigos, conhecidos, vizinhos, colegas de trabalho, membros familiares, etc. Assim, a diversidade de laços está composta e proporciona, na maioria das vezes, uma proximidade maior com pessoas que estão distantes fisicamente e um relacionamento que vai além do computador, ou seja, o relacionamento passa a ser *off line* também.

---

<sup>19</sup>Tradução livre da mestranda para: “Weak ties provide people with Access to information and resources beyond those available in their own social circle; but strong ties have a greater motivation to be of assistance and are typically more easily available”.

Os meios de comunicação, como a internet, em especial, podem favorecer ainda mais as relações do ponto de vista de aproximação e manutenção de laços. Como afirma Wolton (2012, p. 90), “os homens sempre tiveram a necessidade de se comunicar e de se relacionar uns com os outros. As necessidades crescem com o nível sociocultural, e a rede doméstica permite acessar informações de gênero e de natureza diferentes”.

O virtual deixou de ser considerado uma definição que não condiz com a realidade, como se fosse algo irreal. Ele é, em si, uma ação que potencializa o real e se opõe ao atual. Ou seja, de acordo com Lévy (1996, p. 17),

a virtualização pode ser definida como o movimento inverso da atualização. Consiste em uma passagem do atual ao virtual, em uma “elevação à potência” da entidade considerada. A virtualização não é uma desrealização (a transformação de uma realidade num conjunto de possíveis), mas uma mutação de identidade, um deslocamento do centro da gravidade [...].

A instantaneidade, a decisão baseada na leitura da realidade naquele instante, além da possibilidade de contato com o universo são características do virtual. Ou seja, as decisões são resultados de um conjunto de observações do mundo, com uma rapidez e um compromisso com o momento. Castells também destaca que o virtual é real, pois ele nada mais é que a construção do simbólico.

[...] o que é historicamente específico ao novo sistema de comunicação organizado pela integração eletrônica de todos os modos de comunicação, do tipográfico ao sensorial, não é a indução à realidade virtual, mas a construção da realidade virtual. Explicarei com a ajuda do dicionário, segundo o qual “*virtual* é o que existe na prática, embora não escrita ou nominalmente, e *real* é o que existe de fato”. Portanto a realidade, como é vivida, sempre foi virtual porque sempre é percebida por intermédio de símbolos formadores da prática com algum sentido que escapa à sua rigorosa definição semântica (CASTELLS, 2006, p. 459)

Então, real e virtual coexistem, cada um com seus contextos, mas integrados. E, no mundo do digital, “a distinção do original e da cópia há muito perdeu qualquer pertinência. O ciberespaço está misturando as noções de unidade, de identidade, e de localização” (LÉVY, 1998, p. 48). Isso significa que não podemos deixar de registrar que o ambiente digital é o mundo *online*, que compartilha com o mundo *offline* uma série de ações e decisões. E os relacionamentos são exemplos desse compartilhamento a partir do momento em que os indivíduos constroem e mantem suas relações. Nas organizações esses espaços também se complementam e dão forma à novas maneiras de se pensar e fazer a comunicação.

## **PARTE 2: INFORMATIVO INTERNO EM REDE**

### **4 EM CASA COMO EXEMPLO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE**

*A informação é o que é possível e o que é legítimo mostrar, mas também o que devemos saber, o que está marcado para ser percebido, como se houvesse uma seta ou uma legenda indicando que aquilo é verdade e deve ser visto e sabido (MONTEIRO, 2003, p.146).*

Este capítulo é dedicado ao informativo interno Em Casa, publicado desde 1989 pela Embrapa Suínos e Aves, unidade descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Ao longo deste período, o informativo evoluiu, acompanhando as tendências apresentadas com as mudanças, especialmente tecnológicas, da sociedade, que refletiam na atualidade da produção e necessidade de informação ágil. A escolha pelo objeto de estudo se deu por identificarmos o veículo como uma das ações de comunicação interna predominante, que contribui com a melhoria do clima organizacional, além de se propor a ser o espaço de conhecimento para os empregados da Unidade.

Para melhor entender sua caminhada e responder ao problema de pesquisa proposto, partimos de um levantamento da comunicação organizacional na Unidade e de uma pesquisa aos acervos do informativo Em Casa, para posterior análise de sua evolução e condução ao longo de 24 anos. Em seguida, realizamos entrevista com atores que participaram do processo de produção do veículo em dois momentos distintos – a criação e a passagem para o digital. Também fizemos uma pesquisa de avaliação do Em Casa, em consulta aos empregados. Essa foi a etapa empírica do trabalho.

#### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A primeira parte do capítulo é de apresentação da organização onde realizamos o trabalho de pesquisa: a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa e de sua Unidade Descentralizada, a Embrapa Suínos e Aves. Para se compreender como a comunicação na Unidade se estabelece, passamos primeiramente pelo histórico institucional da Embrapa, seguindo para o da Unidade Descentralizada, para depois vislumbrar a comunicação na Empresa, em especial aquela voltada para o público interno.

#### 4.1.1 Aspectos históricos

Há quatro décadas iniciou uma história que auxiliou a mudança no cenário da agropecuária no Brasil. Em dezembro de 1972 foi sancionada a lei nº5.851 que instituiu a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura. A sua atuação estava ligada a atender as demandas por tecnologia no campo, uma vez que as tecnologias disponíveis, quase todas importadas, não se adaptavam ao clima e ao solo brasileiro. Era necessário pensar e atuar de acordo com as características do nosso país. Então, a Embrapa iniciou sua atuação em 26 de abril de 1973 com a intenção de “[...] estabelecer um novo instrumento operativo para a pesquisa agropecuária nacional, que fosse a um só tempo ágil, dinâmico, flexível, suficientemente capaz de responder às necessidades do desenvolvimento do país” (CABRAL, 2005, p. 26). Um dos principais desafios da equipe era o de atuar buscando a cooperação e dando apoio aos diferentes órgãos que realizavam pesquisa agropecuária. Para o então ministro da Agricultura, Cirne Lima, a missão da diretoria da Embrapa, além da necessidade de cooperação internacional, era de “trabalho em equipe, articulação com a política de desenvolvimento econômico e agrícola, parceria com os estados e com o ensino de ciências agrárias, ademais do trabalho direto com os produtores e suas organizações” (CABRAL, 2005, p. 33).

O primeiro momento da empresa foi o de fortalecer o quadro de pessoal e estruturar sua atuação por meio de um modelo institucional, o que ocorreu em maio de 1974. De acordo com o primeiro presidente da Embrapa, J. Irineu Cabral, autor do livro que conta a história da Embrapa até seus 32 anos, a elaboração de um novo modelo de pesquisa agropecuária foi a tarefa mais estratégica na estruturação da empresa. “O assunto exigia ampla discussão dos Diretores, pois a proposta iria provocar uma radical transformação na antiga estrutura operativa do DNPEA (Ministério da Agricultura)” (CABRAL, 2005, p. 82). O novo modelo de pesquisa seria a base das novas atividades da empresa. Intitulado de “Modelo Institucional de Execução da Pesquisa Agropecuária”, estava focado em duas linhas de atuação: ação direta e ação coordenadora. A ação direta se daria por meio da atuação de unidades de execução de âmbito nacional, ou seja, por meio da instalação de Centros de Pesquisa por produtos, recursos ou serviços e de Unidades Executivas de âmbito estadual, coordenadas por uma representação da Embrapa, que seria denominado de Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária. Já na ação coordenadora, a execução estaria a cargo de unidades executivas

integrantes dos sistemas estaduais, mas coordenadas diretamente por Empresas Estaduais de Pesquisa Agropecuária.

Com o modelo definido, a equipe passou a analisar as condições de cada Estado para receber um Centro de Pesquisa, hoje denominado de Unidade Descentralizada. Essa atuação descentralizada e cooperativista também recebeu o apoio de universidades vinculadas ao ensino das ciências agrárias. “Nesse sentido, o Modelo previa a cooperação entre as instituições, sendo que a Embrapa valia-se de cursos de pós-graduação para treinar seus pesquisadores, enquanto os departamentos das universidades realizavam projetos de pesquisa aprovados em acordos com a Embrapa” (CABRAL, 2005, p.93). Logo, o setor privado foi incorporado no esforço cooperativo por meio de projetos de parcerias. Ao final dos anos setenta, a Embrapa se consolidava em seus objetivos e metas. “Funcionaram o planejamento estratégico e uma engenharia institucional pouco comum nos idos dos anos setenta” (CABRAL, 2005, p. 87).

Com o passar dos anos, se adaptando ao cenário externo, a Embrapa passa a ter um direcionamento mais amplo, definindo e discutindo com mais clareza qual seria sua missão e suas diretrizes.

A globalização, a revolução tecnológica, os blocos econômicos pressionavam pela competitividade dos negócios nacionais e internacionais. A administração da Embrapa passou a dar alta prioridade ao planejamento estratégico da Empresa. [...] O que se desejava era levar e internalizar, com maior ou menor intensidade, os princípios chaves das parcerias, do enfoque dos sistemas e cadeias produtivas, a pesquisa orientada para o mercado e para a demanda, a sustentabilidade e a qualidade total. Nessa linha foi dado um grande passo com a criação do Laboratórios Virtuais no Exterior – Labex (CABRAL, 2005, p. 202).

O planejamento, adotado desde o início, foi sendo aperfeiçoado e gera, até hoje, um dos principais documentos orientadores da Empresa, o Plano Diretor da Embrapa – PDE, que engloba o alinhamento estratégico num período determinado de quatro anos, sendo reavaliado e reestruturado no término desse tempo. O documento é formulado a partir das premissas de análise de cenário externo e interno, ameaças e oportunidades, missão, visão, valores e diretrizes. A Embrapa já está no V PDE, que contempla os anos de 2008 a 2013, com visão ampliada para 2023, quando completará 50 anos. O PDE serve de base para que cada Unidade Descentralizada faça o seu Plano Diretor da Unidade – PDU, articulado com o planejamento global da Embrapa.

A estrutura atual da Embrapa é de 48 unidades de pesquisa, cinco de serviços e 15 administrativas, além de contar com três Laboratórios Virtuais (Labex) no exterior, um Escritório na África e outro na América Latina.

#### **4.1.2 A Unidade Embrapa de Santa Catarina**

A Unidade Descentralizada Embrapa Suínos e Aves, localizada em Concórdia, no Oeste de Santa Catarina, foco deste projeto de pesquisa, é uma das pontas de trabalho da Embrapa. Oficialmente, ela foi instituída em 13 de junho de 1975, quando tinha a missão de realizar pesquisas para o desenvolvimento da suinocultura no Brasil. Porém, em 1978, a Unidade passou a ter mais um desafio: investir na pesquisa científica para a cadeia avícola. Sua atuação sempre foi baseada na premissa de estudar as cadeias produtivas, que se concentram em diversos locais do país, o que gerou sempre um trabalho em rede com instituições públicas e privadas, universidades, órgãos e organizações do setor, etc. A sua missão, que consta no IV Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves – PDU (2009, p.) é a de “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da suinocultura e avicultura em benefício da sociedade brasileira”. E ela cumpre isso por meio de ações e estratégias de pesquisa, transferência e comunicação. Toda a sua atuação está calcada em um planejamento estratégico, que é constantemente revisado para realinhar metas e diretrizes, visualizado por meio do PDU, um documento orientador que leva em consideração a avaliação de resultados das ações, análise de ambiente interno e externo, identificação de ameaças e oportunidades e a tendência para o ambiente de atuação. A partir disso, a Unidade reformula seu posicionamento estratégico, com destaque para a sua visão, os desafios estratégicos e os desafios organizacionais.

A Unidade está instalada numa área de 210 hectares no Distrito de Tamanduá, há 13 km do centro do município de Concórdia. Sua estrutura oferece laboratórios de sanidade e genética animal e de análises físico-químicas, sistemas de produção, campos experimentais, estação meteorológica, fábrica de ração, prédio para administração e pesquisa, biblioteca especializada em suínos e aves. Também estão sendo construídos um abatedouro para suínos e uma unidade de compostagem. O trabalho de pesquisa da Embrapa Suínos e Aves teve papel importante no controle de doenças, aperfeiçoamento de rações, melhoria da qualidade genética dos animais, preservação do meio ambiente e desenvolvimento de equipamentos para

a suinocultura e avicultura. Outro trabalho de destaque é o que realiza em conjunto com outros órgãos do governo, da indústria e dos produtores para superar as restrições às exportações de carne suína e de frango.

O trabalho e o resultado de pesquisa da Embrapa Suínos e Aves são repassados para as cadeias produtivas por diversos canais e ações. O principal está nas publicações geradas, desde artigos até livros, anais de congresso, palestras. Também há a promoção de dias de campo, cursos, unidades demonstrativas, eventos. A comunicação é outro fator que conta para que o trabalho da Unidade chegue ao conhecimento não só da cadeia produtiva, como da sociedade em geral.

#### **4.1.3 A comunicação na Embrapa**

A comunicação na Embrapa iniciou sua trajetória no mesmo instante que se efetivou sua criação, em 1973, quando o jornalista Fernando Luz de Azevedo foi contratado. Num primeiro momento, na estruturação, o foco estava na divulgação de convênios, inaugurações e atos administrativos e Fernando Luz estava vinculado à Assessoria Técnico-Administrativa (ATA) que apoiava diretamente o presidente (DUARTE, 2006). Além dele, a equipe era formada por um fotógrafo, um motorista e uma secretária. Em 1977, o cenário mudou com a consolidação da estrutura da Embrapa e a criação dos centros de pesquisa, hoje chamados de Unidades Descentralizadas, e a equipe de comunicação precisou de reforços. Então, chegaram à equipe o jornalista Renato Cruz Silva e a relações públicas Cristina Maria Timponi. As atividades de comunicação estavam concentradas em Brasília porque nos centros de pesquisa não havia estrutura.

As atividades principais eram organização de eventos, contanto com a imprensa, organização de visitas aos centros de pesquisa e produção de textos para folders. [...] Naquele período aumentou a preocupação com a divulgação das pesquisas. Iniciou a circulação de um boletim mensal de oito páginas, que atingia técnicos de cooperativas e de empresas de pesquisa, buscando ainda incentivar os pesquisadores a darem entrevista (DUARTE, 2006, p. 231)

A comunicação, no entanto, passou a ter outro reconhecimento a partir de 1979, quando a direção da Embrapa percebeu a necessidade de estar mais presente na mídia, prestando contas à sociedade, uma vez que o cenário não se vislumbrava positivo. Como conta Duarte (2006, p.232), “enquanto o regime militar era estável, e, principalmente,

prestigiava a Embrapa, não havia necessidade de investir na área. Estava claro que isso ia mudar com o surgimento de novos atores importantes no processo de liberação de recursos e definição dos rumos da Embrapa”. Também havia críticas nos veículos de comunicação, conferindo à Embrapa centralização e poder nas pesquisas agropecuárias e falta de informação sobre as atividades que desenvolvia.

Esse cenário fez com que a comunicação ganhasse um novo impulso, um novo direcionamento. Em 1980, a equipe, que incluiu mais profissionais de jornalismo e de relações públicas, definiu papéis claros, elaborou um plano de divulgação e iniciou as discussões sobre um plano de comunicação para a Embrapa e estratégias para melhorar o relacionamento de pesquisadores e jornalistas. A partir de então, ações de comunicação começaram a se tornar mais abrangentes e, em 1982, ocorreu a primeira tentativa de se constituir uma Política de Comunicação, que não viabilizou-se. A sugestão de criação da Coordenadoria de Comunicação Social se concretizou no ano de 1983 com a instituição da Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (AIRP) (DUARTE, 2006).

Ainda na década de 1980, os centros de pesquisa iniciaram a contratação de profissionais de comunicação, porém muito lentamente, uma vez que a prioridade era para a área-fim da empresa, a pesquisa. E isso determinou que a comunicação focasse os setores de difusão ou transferência de tecnologia, mesmo com a recomendação que eles ficassem vinculados à chefia. “A inserção do jornalista nas áreas de difusão implicava a realização de atividades administrativas e operacionais que originalmente não seriam atribuições suas” (DUARTE, 2006, p. 238). Essas áreas geralmente eram coordenadas por pesquisadores sem formação em comunicação ou difusão, nem treinamento específico. Também eram áreas sem muita estrutura de pessoal.

O ano de 1986 foi outro período que marcou a história da comunicação na Embrapa, pois a equipe da AIRP havia diagnosticado que essa área era algo mais abrangente e passou a estreitar ligações com os jornalistas das demais Unidades, preocupando-se com a imprensa e a divulgação científica para a sociedade (HERBELÊ, 2006). Neste mesmo ano, um encontro reuniu jornalistas e relações públicas que atuavam na Embrapa. Os relatos apontavam os mesmos problemas em todos os lugares, além da falta de infraestrutura, de verbas e desvios de função, caracterizados como as principais queixas. Mesmo não conseguindo muitos resultados concretos para melhorar as reivindicações feitas pelos profissionais, aos poucos a

AIRP foi se estabelecendo, marcando um espaço e amadurecendo os relacionamentos (DUARTE, 2006). De 1989 a 1995, os quadros de profissionais começaram a mudar, com contratação de pessoal tanto na Sede quanto nos centros de pesquisa. A AIRP também passou a se chamar Assessoria de Comunicação Social (ACS) e, por volta de 1992, retomou o seu poder de ação na Empresa. Em 1995, a Política de Comunicação foi formalizada e integrava ações e estratégias de comunicação incluindo o apoio aos processos de decisão. A segunda versão, revista e ampliada, foi publicada em 2002.

A comunicação interna foi ganhando espaço e importância ao longo do tempo, apesar de ter sido considerada deficiente, conforme publicou Duarte (2006, p. 250-251):

Todos se queixaram de que a falta de informações criava facilidades para a geração de boatos e que mesmo questões administrativas da Empresa não chegavam ao conhecimento dos interessados. Havia prioridade do jornalista em lidar com o fluxo de informações com o público externo. Os informativos eram apontados como a principal referência sobre o que acontece em outros centros de pesquisa. Eles, entretanto, no máximo, atingiam as chefias das Unidades.

Uma das primeiras publicações para o público interno foi o Folha da Embrapa, que circulava em todo o país, de forma impressa, mas apresentava problemas de regularidade. Também havia o boletim Linha Direta, voltado para o corpo gerencial da Empresa. Outras informações chegavam da Sede por fax ou telex e eram afixadas em murais. Por isso, e por falta de recursos e de sistemas informatizados, além da disposição geográfica, aliada a pequenas equipes, a comunicação era considerada ineficiente para atender às necessidades do público interno, em especial. Outro fator apontado foi o conteúdo de muitos informativos, que não eram adequados ao público leitor (DUARTE, 2006).

O cenário foi mudando e o amadurecimento surge como uma possibilidade para a melhoria da comunicação. Em sua Política de Comunicação, a Embrapa afirma que a comunicação foi gradativamente incorporada à gestão e está inserida no dia a dia da organização, sustentando suas práticas.

[...] a comunicação empresarial tem assumido um novo perfil, que se caracteriza pela transformação de sua perspectiva tática em uma instância estratégica, definindo-se como instrumento de inteligência competitiva. Na verdade, o reposicionamento do conceito e da prática da Comunicação Empresarial vem sendo trabalhada há algum tempo, pela inserção gradativa das organizações no mercado e na sociedade. A sustentabilidade institucional e a competitividade nos negócios, parâmetros que definem as organizações modernas, têm obrigado as empresas a um

esforço ingente no sentido de um diálogo permanente com os públicos de interesse e com a opinião pública<sup>20</sup> (EMBRAPA, 2002, p. 13).

E, sobre a comunicação interna, a Embrapa a apresenta como um dos seus objetivos, com três principais atuações:

- Criar e consolidar fluxos de comunicação que promovam a interação entre a direção da Empresa, o *staff* técnico e gerencial e demais empregados, estimulando a participação de todos e potencializando a realização pessoal e profissional.
- Conscientizar o público interno, em todos os níveis, para o fato de que a imagem da Empresa se forma também a partir das posturas e dos comportamentos individuais, tendo cada empregado a responsabilidade de contribuir para a boa imagem da Embrapa perante a sociedade.
- Internalizar a idéia de que a interação com os públicos de interesse, interno e externo, é vital para o processo de sustentabilidade institucional e que essa interação deve ser balizada pela ética e pelo profissionalismo. Querer e saber comunicar-se constitui-se em item importante do processo de avaliação do desempenho profissional (EMBRAPA, 2002, p. 34).

Além da visão estratégica, a Embrapa tem na produção de notícias nos veículos internos parte do programa de comunicação interna e procura estabelecer um vínculo entre a empresa e os empregados. Para deixar clara sua posição, a organização destaca em seu Manual de Redação de Textos Jornalísticos que

As notícias publicadas nos veículos internos são, em princípio, parte do processo de melhoria da comunicação interna, que visa criar oportunidades para que os empregados se tornem mais conscientes do seu próprio papel, dos rumos e do negócios da Empresa. Mais esclarecidos, eles podem melhor participar, e até influenciar nos destinos da instituição (EMBRAPA, 2007, p. 28).

Ela também orienta os profissionais que atuam na área e são responsáveis pela produção das notícias para seguirem os atributos de atualidade, veracidade, curiosidade e importância, sem esquecer o interesse humano para que atraia a atenção, uma vez que a organização considera o tempo do empregado essencial. Outra recomendação é que ao fazer uma notícia lembrem que “os empregados conhecem a instituição; por isso, informações redundantes, antigas e superficiais devam ser evitadas, pois tentem a levar o veículo ao descrédito” (EMBRAPA, 2007, p.28).

---

<sup>20</sup> A Embrapa utiliza o termo Comunicação Empresarial para definir a comunicação praticada na empresa, porém, na sua revisão da Política de Comunicação (3ª edição) o termo deverá passar por avaliação, uma vez que no organograma institucional, atualizado em 2011, a identificação das áreas é “Núcleo de Comunicação Organizacional”.

Atualmente, a Embrapa, por meio da Secretaria de Comunicação - SECOM, edita diversos veículos institucionais para os seus públicos internos, todos descritos no Manual de Editoração dos Veículos de Comunicação Interna da Embrapa<sup>21</sup>:

- **Folha da Embrapa:** jornal voltado para empregados, seus familiares e aposentados, que recebem em casa a edição impressa, também disponível na intranet da Embrapa. Sua periodicidade é mensal e a política editorial é voltada para acontecimentos relevantes, com reportagens e matérias mais analíticas, interpretativas e humanas, mostrando pessoas e seus interesses. A edição é de responsabilidade da SECOM, com contribuição e espaço para todas as Unidades Descentralizadas.

- **Todos.com:** newsletter semanal, editada desde 2005, para todos os empregados. Sua linha editorial está na atualidade da informação e no interesse da Embrapa em internalizar conteúdos estratégicos. Por ser eletrônico, os textos não são longos e muitas vezes podem ser complementados com recursos como *hyperlinks* para outras matérias, bem como imagens e vídeos. Há, ainda, o **Todos.com Extra** e **Todos.com Especial**, editados de acordo com a necessidade de informação.

- **Notícias naIntranet:** espaço de divulgação interno, com conteúdo de notícias gerenciado pela SECOM, porém conta com a participação de todas as Unidades, por meio de seus Núcleos de Comunicação Organizacional, no envio de pautas e notícias. A atualização ocorre diariamente.

- **Carta do Presidente:** documento enviado a todos os empregados com o objetivo personalizar a comunicação do Presidente da Embrapa. Ela é impressa e enviada ao local de trabalho de cada um. Também disponibilizada por e-mail.

- **Mural Acontece:** voltado especialmente para quem não tem acesso à rede de computadores. As Unidades Descentralizadas também podem fazer uso desse veículo, adaptado-o ao seu contexto.

---

<sup>21</sup> Disponível no endereço eletrônico  
[https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao\\_geral/comunicacao\\_social/comunicacao-interna-1/Manual\\_Editoracao\\_VCI.pdf](https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao_geral/comunicacao_social/comunicacao-interna-1/Manual_Editoracao_VCI.pdf)

- **Diretoria Informa:** *newsletter* editada para o corpo gerencial da Embrapa, sempre que há necessidade de informação.

- **Sistema de Som:** tem como objetivo divulgar informações rápidas ou urgentes, como recados, anúncios e lembretes. O sistema é simples, com equipamento de microfone e caixas de sons instaladas em diversos locais das Unidades, como em corredores, barzinho, refeitório, etc.

- **Videoconferência:** a linha editorial é voltada para a necessidade de transmissão e troca de informação a respeito de temas de interesse geral dos empregados, de partes da Empresa. Comporta eventos comemorativos de natureza institucional, estratégica, de integração e técnicos. É utilizado como ferramenta de trabalho para equipes geograficamente distantes e como instrumento de capacitação. O sistema é gerenciado pelo Departamento de Tecnologia da Informação (DTI).

- **Anúncios Eletrônicos:** utilizado para convidar os empregados e demais colaboradores internos para atividades da Empresa, ou mesmo para lembrar prazos, homenagear grupos em datas comemorativas, internalizar conceitos, etc. O apelo visual, aliado a textos curtos, lúdicos e de informações rápidas, é o que caracteriza o veículo.

Uma iniciativa que está sendo utilizada pela Embrapa para melhorar a interação e atender as necessidades de comunicação de um público determinado é a **Rede.Com**, um espaço virtual para troca de informações dos profissionais dos Núcleos de Comunicação Organizacional e da SECOM. Desenvolvido em Liferay Portal<sup>22</sup>, a Rede.Com foi lançada em outubro de 2012 e permite compartilhamento de textos, vídeos, áudios, imagens, links e publicações sobre assuntos que fazem parte do dia-a-dia de trabalho das equipes, numa espécie de mídia ou rede social.

---

<sup>22</sup>Gerenciador de conteúdo profissional, de código-fonte aberto e que fornece documentação livre para os usuários. Mais detalhes <http://discover.liferay.com/conheca-liferay>.



**Imagem 1** – Página inicial do portal Rede.Com

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

Mesmo com um leque de veículos internos, a Embrapa preconiza que eles são ferramentas importantes, facilitando o fluxo de informações, porém não devem ser a única expressão para os empregados. Ou seja, a comunicação interna deve ser pensada amplamente e com ações que potencializem a interação entre a Empresa e os empregados, o que vai além das práticas de veículos institucionais.

#### 4.1.4 A comunicação na Unidade de Santa Catarina

Na Embrapa Suínos e Aves a história da comunicação também esteve ligada à transferência de tecnologia e

Até se estruturar como área e receber mais profissionais com formação específica, a comunicação foi conduzida por pesquisadores que eram deslocados para o Setor de Difusão. Eles tinham a incumbência de organizar e executar principalmente eventos voltados para a divulgação dos resultados alcançados pela pesquisa. Mesmo nesta época, a Unidade mostrou reconhecer a importância da comunicação e foi uma das primeiras a contratar uma jornalista. Tânia Maria Giacomelli Scolari começou a trabalhar na Embrapa Suínos e Aves em julho de 1982 (SOUZA, 2011, p. 45).

A jornalista, lotada no Setor de Difusão, tinha como incumbência revisar publicações técnicas, editar jornais, realizar contato com a imprensa, participar da organização de eventos e fazer fotografia. Por não abrigar muitos profissionais de comunicação, a Unidade manteve o trabalho vinculado ao Setor de Difusão até 1999, quando a Embrapa estruturou o organograma e instituiu a Chefia de Comunicação e Negócios Tecnológicos nas Unidades, com a Área de Comunicação Empresarial (ACE). A definição e os objetivos da comunicação

começaram a ganhar espaço e se fortaleceram. Nesse mesmo ano, a Unidade contratou mais um profissional de jornalismo e de relações públicas. A equipe já contava com o trabalho de um analista que atuava como relações públicas e com o Serviço de Atendimento ao Cidadão.

Ao longo dos anos, a comunicação foi se estabelecendo cada vez mais e a equipe agregou mais profissionais, tanto de comunicação como de outras áreas. Com uma nova proposta de organograma e mudanças gerenciais, a Embrapa novamente altera o patamar da comunicação. Em 2011, a Assessoria de Comunicação Social, na Sede, então passa a ser a Secretaria de Comunicação – SECOM e as áreas de comunicação das Unidades passam a ser vinculadas às chefias, com o nome de Núcleo de Comunicação Organizacional – NCO.

Na Embrapa Suínos e Aves, a mudança foi apenas de estrutura no organograma, não de condução de trabalho. O NCO está estruturado a partir do planejamento estratégico da Unidade, ou seja, suas ações estão alinhadas aos objetivos e estratégias estipuladas pelo Plano Diretor da Unidade - PDU. Sua atuação é integrada e contempla todas as áreas da comunicação organizacional, como jornalismo, relações públicas, atendimento ao cidadão, comunicação interna, comunicação para a transferência de tecnologia e editoração. Ele é responsável pela produção de notícias (releases) para a imprensa, do jornal institucional para o público externo e para o público interno, do relatório de atividades, dos programas de rádio e televisão da Embrapa, bem como pela manutenção das mídias sociais como o *twitter*. Há ainda a produção de eventos internos e externos, a participação em feiras e congressos, além do atendimento ao cidadão – SAC.

Desde 2010, o NCO conta com a elaboração de um planejamento estratégico específico da área. Foi um trabalho de equipe, realizado com auxílio de consultoria externa para ajustes no instrumento que seria gerado. No documento orientador consta missão, valores, desafios estratégicos, bem como a descrição dos principais produtos do NCO, as atribuições do setor e de cada profissional com base na Política de Comunicação da Embrapa, além de um mapa gerencial com os projetos a serem executados. A experiência está publicada em forma de documento para disponibilização aos demais Núcleos de Comunicação da Embrapa, com o apoio da SECOM.

A comunicação interna sempre foi uma das áreas de trabalho da equipe de comunicação e da gestão da Unidade. Apesar de ter iniciado calcada em veiculação de

notícias e apoio a eventos internos de confraternização realizados pelo Setor de Gestão de Pessoas, Associação dos Empregados da Embrapa – AEE Suínos e Aves, Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa – SINPAF, o NCO passou a planejar e incluir a comunicação interna como uma das prioridades de trabalho. Em 2000, a Embrapa iniciou um processo de planejamento ancorado no *Balanced Score Card* (BSC) e uma das suas metas foi comunicação interna. A partir daí se estabeleceu o primeiro planejamento da área voltado para ações com os empregados, estagiários, bolsistas, terceirizados e familiares.

O trabalho do NCO em comunicação interna é focado, então, em duas frentes. Uma delas é a produção de notícias para os públicos internos, com a edição do informativo interno *Em Casa*, desde 1989. A outra frente de atuação envolve ações e projetos específicos, assim como o apoio à comunicação administrativa, como a edição do veículo informativo *Chefia Informa*<sup>23</sup>. Na questão de ações, em 2009 foi aprovado no Sistema Embrapa de Gestão o projeto “Comunicação interna como instrumento de descoberta do outro no ambiente de trabalho”, que vigorou até 2011, com o objetivo de contribuir com o clima organizacional da Unidade por meio de ações de divulgação do papel de cada empregado e setor. A proposta surgiu depois de uma pesquisa de satisfação realizada com os empregados no início de 2008 e que apontou índices baixos. De acordo com documentos internos, como o escopo do projeto, 70,8% dos empregados ouvidos não consideravam o estímulo ao trabalho em equipe, 69,7% afirmaram não conseguir expressar ideias, 60,6% responderam que não recebiam ajuda dos colegas para realizar atividades e 59,2% não tinham confiança na supervisão. A intenção do projeto foi, então, de permitir uma maior interação entre os colegas e fazer com que conhecessem melhor o outro e o ambiente de trabalho. Foram realizadas ações como produção de vídeo, com a apresentação e condução a cargo de cada setor, e um festival de cinema, além de edições especiais do *Em Casa*, intituladas *Um Em Casa Todo Seu*, onde cada edição apresentava um setor. Também se realizou eventos de interação, a exemplo do *I Show de Talentos*. O evento chegará na quarta edição em 2014, sendo realizado a cada dois anos. E melhorias nos informativos foram efetivadas, além da criação do Comitê de Comunicação Interna, com uma atuação consultiva. Ao final do projeto, os índices apontados melhoraram e foram comprovados a partir de outra pesquisa de satisfação.

---

<sup>23</sup>Esse instrumento não tem periodicidade regular, sendo editado de acordo com a necessidade de informação da gestão da Unidade. O *Chefia Informa* é editado desde 2002, enviado por e-mail para todos os empregados.

#### 4.1.5 O informativo interno Em Casa

O trabalho voltado para o público interno e que fazia parte do planejamento de comunicação interna iniciou em 1989, com a edição de um informativo voltado para os empregados. A prioridade era mantê-los informados sobre o dia a dia da Unidade, integrando-os ao contexto da organização. Também tinha como objetivo minimizar boatos e informações distorcidas, provocadas pelo “boca a boca” e pela falta de notícias institucionalizadas. O **Em Casa**, nome mantido até hoje, surgiu em setembro de 1989, teve como responsáveis pelo trabalho a técnica de nível superior, que atuava como relações públicas, Rosali Vanzin, e a jornalista Tânia Scolari, uma das primeiras profissionais de comunicação contratada pela Embrapa para atuar em uma Unidade Descentralizada.

L

Em relação à linha editorial, o Em Casa se intitula “dos empregados”, ou seja, as edições devem prezar por um fluxo de informação dinâmico e com espaço para a manifestação de cada empregado, por meio de sugestão de pautas, comentários ou notícias de interesse deles. Durante 24 anos o informativo Em Casa sofreu modificações e foi se adaptando, não só em termos de apresentação visual como de adequação editorial e de meios, com a passagem de impresso para o digital.

O Em Casa iniciou com periodicidade quinzenal e até 1996 foi publicado regularmente, variando entre edições mensais em alguns anos e quinzenais em outros. Entre 1997 e 1999, as edições foram bimestrais. A grande mudança ocorreu no ano 2000, quando ele passou a ser semanal, disponibilizado na intranet, numa página especial, e os empregados recebiam um e-mail com o link. O informativo ganhou novas editorias, com espaço para os leitores, acontecimentos da Unidade e notícias de interesse geral. De acordo com os registros, foi um ano de ajustes e experimentação, o que gerou apenas 29 edições.

Mais uma alteração no Em Casa ocorreu em 2001, seguindo a proposta de melhorar o veículo de comunicação interna, com nova apresentação visual e acesso mais rápido na intranet. Nesse ano a numeração do Em Casa iniciou novamente e se mantém até hoje. Foram 84 edições ao longo daquele ano. O atual formato, de edições diárias enviadas por e-mail, foi implantado no ano seguinte, em junho de 2002. A alteração foi na periodicidade, no visual e na organização editorial.

Para dar conta das edições diárias e ter um bom fluxo de informação, a equipe agregou a atuação de correspondentes, anunciada na edição nº127, de oito de agosto de 2002. A notícia deu ênfase à melhoria da comunicação interna, explicando que um empregado de cada setor seria responsável pelo repasse de informações aos editores. A mesma notícia divulgou o nome de cada um deles, que haviam se reunido no dia anterior para conversar e acertar o fluxo de trabalho. No total eram 11 correspondentes, integrados à equipe de editores. No ano seguinte, em 2003, o Em Casa agregou as colunas Minuto de Luz, Cardápio e Data do Dia. Foram 251 edições durante todo o ano.

Em 2004, o Em Casa foi avaliado pelos empregados, que responderam à pesquisa por meio de um link na intranet. O anúncio da pesquisa foi feito no Em Casa nº565, de 10 de maio. A pesquisa, de acordo com os registros, foi satisfatória e não refletiu em alterações no informativo até 2006. Foram publicadas 247 edições em 2004 e 245, em 2005.

No ano de 2006, o informativo Em Casa passou a ser hospedado em definitivo na intranet, com link para edições anteriores. O anúncio foi publicado na edição nº996, de três de fevereiro. Em relação ao informativo, não houve mudanças e mantiveram-se as mesmas características. O destaque foi que, em fevereiro desse ano, o Em Casa chegou à numeração nº 1000 e uma edição especial marcou a data, com retrospectiva e depoimentos de empregados. Foram 248 edições no ano.

De 2007 a 2008 não foram realizadas mudanças, mantendo-se as características do informativo. Neste período foram publicadas 481 edições. Já, em 2009, o Em Casa passou por uma avaliação, que refletiu em mudanças a partir de 2010, especialmente na apresentação visual e reorganização da produção. O anúncio da alteração visual ocorreu na edição nº1945, de 4 de janeiro, porém se efetivou em 15 de janeiro, devido a questões técnicas. As características editoriais se mantiveram, com notícias, fotos e colunas. Com o andamento do projeto “Comunicação Interna como ferramenta de descoberta do outro no ambiente de trabalho”, estabeleceu-se o Comitê de Comunicação Interna, com membros representantes de cada setor, reativando a questão de correspondentes. Porém, as ações do grupo estavam além da melhoria do fluxo de informações, atuando também em identificação e ajustes de novas ações. As edições nesse ano chegaram em 240.

No ano seguinte, em 2011, o Em Casa ganhou edições especiais, de valorização dos empregados e seu setores. A ação “Um Em Casa Todo Seu” fez parte das estratégias do projeto de comunicação interna. Além da divulgação eletrônica, os informativos foram impressos em forma de pôster e colocados em locais estratégicos, como refeitório e entrada do auditório. A ação perpassou os anos de 2012 e 2013. De janeiro de 2011 a 16 de dezembro de 2013, foram 688 edições do Em Casa, mais 12 edições especiais.

Uma característica do informativo é que ele sempre agregou espaços para campanhas internas, a exemplo de dicas de português, internalização de documentos (PDU), meio ambiente e outras. Essa atuação do Em Casa é considerada, pelos editores, uma maneira de adequar o informativo às necessidades de comunicação da Empresa e integrá-lo ao ambiente.

#### 4.2 A CRIAÇÃO DO INFORMATIVO IMPRESSO E DIGITAL

Para este trabalho de pesquisa foram ouvidos três atores importantes no processo de criação e produção do informativo Em Casa. Um deles é Rosali Salete Vanzin, responsável pela criação do Em Casa. Aposentada desde 2003, Rosali atuou por 26 anos na Embrapa e participou ativamente do processo do Em Casa até meados do ano 2000. Outro ator é a jornalista Tânia Scolari, que está aposentada há quatro anos e foi responsável pelo informativo durante longo período de tempo, revezando sua produção com os colegas do setor, além de ter participado de sua criação. O jornalista Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza, que assumiu a responsabilidade pelo informativo em 1999, quando foi contratado pela Embrapa Suínos e Aves, e hoje é o supervisor do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) também faz parte do processo.

A abordagem seguiu um roteiro pré-definido, com questões para retratar as duas épocas do informativo Em Casa: de veículo impresso, no período de 1989 até 1999, e o atual, a partir de 2000, no contexto digital. A intenção foi a de conhecer a história do Em Casa por meio de pessoas que atuaram no planejamento e na execução dele ao longo desse período de 24 anos.

Com o supervisor do NCO, Jean Carlos, realizamos uma entrevista em profundidade, onde ele falou sobre a mudança de plataforma do informativo, em sua passagem do impresso

para o digital, explicou as principais alterações na política editorial e comentou de possibilidades futuras para o informativo Em Casa. Rosali Vanzin e Tânia Scolari foram contatadas por internet, devido à distância física em que se encontravam no momento. Elas optaram por responder ao roteiro em separado, enviando-o por e-mail, porém antes conversaram entre si para lembrar alguns fatos. As questões abordaram o momento da criação do informativo até o ano de 1999, passando pelo planejamento, a execução, as melhorias, etc.

#### **4.2.1 O primeiro momento – de 1989 a 1999**

O Em Casa surgiu para atender uma necessidade que crescia dia a dia: nivelar informações e integrar os empregados. “Até 1989 a comunicação interna na Unidade só era realizada através do famoso boca a boca ou em reuniões de setores e/ou chefias. Esse fato nos alertou para criarmos uma forma de comunicação interna que atingisse a grande maioria dos empregados e estagiários”, contou Rosali. Além disso, havia outra necessidade, a de “integrar os trabalhadores no dia a dia da empresa, facilitar-lhes o acesso do que ocorria na Unidade, nivelando os diferentes níveis das informações que circulavam na rotina diária da empresa”, completou Tânia.

O formato e sua produção ocorreram assim que a ideia surgiu, definindo primeiramente o nome. O passo seguinte foi buscar o engajamento das chefias, pesquisadores e gerentes de setores, que se tornariam as principais fontes de notícias. O planejamento do Em Casa não era de longo prazo, mas sim algo rápido e definido no dia a dia, em reuniões de pautas com colegas do setor, em conversas com colegas de outros setores e atenção ao que ocorria na Unidade. “Até que aos poucos, o Em Casa começou a ser considerado pela maioria como um veículo que atendia aos objetivos a que viera. Mesmo assim, muitas vezes se ficava sabendo de algo que iria ocorrer só depois do fato consumado”, comentou Tânia. Então, era necessário resgatar o essencial para noticiar na edição seguinte. Ainda sobre a questão de produção, Tânia reafirma que o foco eram textos curtos e as ilustrações só foram possíveis com a introdução de novas tecnologias, sendo a preferência para fotos informativas com importância à notícia.

A periodicidade, que variou nos primeiros anos do Em Casa, foi sendo adequada de acordo com a necessidade de informação do grupo de empregados e da participação dos setores no repasse dos dados das atividades que realizavam. Aos poucos o Em Casa também foi sendo adequado editorialmente. “No começo o Em Casa também divulgava as informações da chefia, etc. Depois surgiu o Chefia Informa, que acabou por liberar o Em Casa de veicular esse tipo de informação – a fala oficial da chefia para os empregados”, explicou Tânia.

A aceitação do informativo foi sendo “medida” especialmente por meio de conversas com os colegas e da observação de como as notícias ganhavam repercussão. “A aceitação (ou não) se percebia pelas conversas diárias com uns e outros. O bom era que todo mundo se sentia à vontade para opinar (positivamente ou não) sobre o Em Casa. Para mim, particularmente, isso sempre significou que os colegas também queriam participar e que sentiam o Em Casa como também deles”, destacou a jornalista Tânia Scolari.

A maior dificuldade apontada no início da produção do Em Casa foi o repasse de informações, bem como sua impressão (que na época era xerocado e isso representava custos). Sobre a adequação da produção do Em Casa, o início não foi totalmente claro sobre a responsabilidade de cada um no processo. “Na época inclusive se discutia, em nível de Embrapa, se o responsável pela edição dos informativos deveria ser o jornalista ou relações públicas. Alguns profissionais de relações públicas da Embrapa reivindicavam essa atividade como de responsabilidade de sua área, não concordavam que um profissional jornalista fosse editor”, lembrou Tânia. “Na Embrapa Suínos e Aves ficou acertado que a responsabilidade desse informativo ficaria a cargo de quem ocupava o cargo de relações públicas, sendo que em suas ausências, a responsabilidade ficaria a cargo do jornalista”, enfatizou Rosali em sua entrevista. Com a chegada do jornalista Jean Carlos, a responsabilidade passou a ser executada por ele e, mais tarde, para outros jornalistas.

A presença do informativo Em Casa proporcionou uma melhora no clima organizacional e na comunicação, o que era possível ser observado no dia a dia da empresa. Rosali destacou que isso se refletia especialmente no fato de não haver distorções de informações, causados por boatos e falta de notícias. As mudanças do Em Casa nos primeiros dez anos foram sendo operadas de acordo com as necessidades e possibilidades de realização, inclusive tecnológicas, o que favoreceu melhor diagramação, inclusão de fotos e ilustrações,

periodicidade mais curta entre uma edição e outra. E sobre a passagem de impresso para digital, as duas entrevistadas são unânimes em afirmar que foi uma mudança importante e grande avanço para a comunicação, porém foi preciso uma estratégia para quem não tinha acesso ao computador – a colocação de um exemplar nos murais Acontece, localizados em áreas centrais de circulação de pessoas. A diminuição de custos e a possibilidade de uma edição mais ágil e diária foram, num primeiro momento, outras consequências dessa digitalização do Em Casa.

#### **4.2.2 O momento atual**

A primeira missão do jornalista Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza ao entrar na Embrapa Suínos e Aves, em 1999, foi a de propor melhorias para a comunicação, especialmente naquela realizada para o público interno. O informativo Em Casa era o ponto central dessa comunicação e uma mudança era necessária. Conforme relato dele, “na época a gente analisou se iria até fazer outro informativo, mas aí a decisão foi por manter o Em Casa, não tinha o porque mudar o nome. Manter, mas fazendo então toda uma mudança, que começou aos poucos”. Nesse mesmo ano, no início de dezembro, seguindo as mudanças propostas, o Em Casa foi para a intranet, numa espécie de teste.

Fizemos uma revisão mínima de seções e de como ele deveria funcionar. Antes, ele tinha um caráter mais institucional, apesar de ser comunicação interna, tinha um caráter de divulgação dos eventos que aconteceram na Unidade e tal. Ele misturava um pouquinho. E aí, fomos direto para ‘ele é algo dos funcionários, para eles’. Assim, focamos em mais temas voltados para o funcionário mesmo e nem tanto institucionais (Jean, 2013, entrevista pessoal).

Para atender a demanda institucional, a equipe decidiu que esse seria o foco da comunicação externa, ou seja, o jornal direcionado para o público externo concentraria as informações de eventos e realizações, etc. E as questões administrativas foram, mais tarde, em 2001, tratadas a partir da criação do informativo Chefia Informa. O Em Casa, então, passou ter uma linha editorial realmente focada nos empregados.

As edições foram, então, para a intranet, como uma proposta de inovação da comunicação interna. Como a mudança não atingia a todos os empregados, uma vez que o acesso aos computadores estava mais restrito à parte administrativa e de pesquisa, a equipe traçou uma estratégia para os demais. A solução encontrada, de acordo com Jean, foi utilizar o Mural Acontece, enviado pela Sede para auxiliar na comunicação com o pessoal sem acesso

à internet. Então, uma versão impressa do Em Casa era colocada nesses espaços (havia um em cada Campo Experimental, na Administração, no Refeitório e no Laboratório de Sanidade e Genética Animal).

A decisão de passar o informativo para o meio digital não partiu de uma pesquisa. Segundo Jean, a mudança ocorreu em função da experiência dos envolvidos no processo da produção do Em Casa e na avaliação geral da situação da comunicação na Unidade, levantando quais eram as opções e ferramentas disponíveis.

Durante dois anos o Em Casa foi se estabelecendo no mundo virtual e a equipe ganhando mais experiência e adequando o trabalho, sempre analisando a necessidade de informação dos empregados e a utilidade do informativo. Então, chegou a hora da mudança mais significativa do ponto de vista de produção para a equipe do NCO: a edição diária. Conforme declarou o supervisor do NCO, a decisão por uma edição diária teve um grande peso para a equipe de comunicação:

foi uma decisão bem difícil, porque sabíamos o custo disso e também que não dava para começar e depois parar. [...]E, chegamos a conclusão que o semanal não estava com o caráter que a gente queria dar para a comunicação interna. Também havia na Embrapa um incentivo grande que se fizesse comunicação interna, que a melhorasse. [...] O semanal não dava resposta, não ia criar o vínculo que se queria ter entre as pessoas e o veículo. Então, não dá para ter uma comunicação de verdade fazendo semanal, ou bissemanal. [...] Acho que o Em Casa tinha como principal problema que ele não estabelecia um vínculo de utilidade muito claro com as pessoas. Ele não podia informar o cardápio, que é uma das coisas que as pessoas gostam de saber, a questão dos aniversários ele não agregava, a própria questão do fluxo de notícias...[...] (Jean, 2013, entrevista pessoal).

O informativo Em Casa passou a ser diário em junho de 2002 e as mudanças propostas foram ocorrendo ao longo de um período, com reformulação gráfica, novas editoriais, ajustes nos textos (que deveriam levar em conta o novo ambiente que se fazia a comunicação). E, “com o passar do tempo a gente conseguiu novos usos ou usos melhores do Em Casa. [...] a gente foi usando ele melhor e ele próprio foi conquistando mais espaço interno. E agora, acho que a gente está ainda mais maduro para usar ele melhor, para explorar melhor ainda ele”, afirmou Jean.

A produção do Em Casa é algo que envolve a dinâmica do NCO, especialmente dos jornalistas responsáveis pela sua edição. Por ser diário, é preciso estar sempre atento a tudo e

a todos, conhecer o dia a dia da Empresa e sua agenda. Como a equipe é reduzida, além do informativo, há todas as demais demandas de comunicação. Por isso, uma das dificuldades apontadas na sua produção, que prima pela atualidade e agilidade, é justamente dar conta disso. Jean afirma que: “[...] o Em Casa é a única coisa que diariamente você tem que fazer, das coisas que nós fazemos... Então, o custo de fazer, o esforço é o principal”.

As vantagens do Em Casa aparecem como um instrumento de envolvimento no ambiente interno, como algo inserido no dia a dia e que retrata a Empresa.

Com o passar do tempo, ele conseguiu ser uma aglutinador do ambiente interno. Isso eu não tenho dúvida alguma. [...] e, sendo isso, ele pode ser um bom instrumento de clima, um bom instrumento de melhoria do relacionamento interno... As pessoas se reconhecem nele e entendem que as informações que ele passa são interessantes. E ele serve, assim, como aquele companheiro, como são os meios de comunicação tradicionais” (Jean, 2013, entrevista pessoal).

Para o supervisor, o informativo Em Casa também cumpre outro papel dos meios de comunicação, que é o entretenimento. Isso ocorre por meio de algumas colunas e, até, de notícias. Um exemplo é o Minuto de Luz, que em alguns momentos é mais descontraído e atrai as pessoas. Também a divulgação de fotos de festas e encontros setoriais, onde há mais descontração, também tem espaço no informativo. Jean comenta ainda que : “O Em Casa cumpre isso dentro do ambiente interno, que é uma coisa legal. É tudo que um informativo interno quer ser, semelhante aos papéis que representam os meios de comunicação tradicionais, que é o que: informação, entretenimento, companheirismo, assim por diante”.

Por ser um veículo eletrônico, que também fica acessível na intranet, o Em Casa apresenta outras características interessantes, apontada pelo supervisor do NCO: ele é dinâmico e não apresenta custos. Ou seja,

no caso do Em Casa, naquilo que ele fez, na história dele, eu acho que não teria muita diferença (se ele fosse impresso). Eu não acho que as pessoas acessam porque ele é no eletrônico. Mas não há dúvida alguma que o eletrônico trouxe diminuição de custo, processo mais ágil do que no modelo anterior. Certamente nós teríamos dificuldades de fazer o que o Em Casa é. Nós não aguentaríamos o custo, tanto de esforço quanto financeiro, para fazer o Em Casa do jeito que ele é, no impresso. Então, neste ponto, não tenho dúvida alguma que foi um grande facilitador (o eletrônico) (Jean, 2013, entrevista pessoal).

Ao ser perguntado sobre a possibilidade de o informativo Em Casa se tornar algo mais dinâmico e interativo, com maior participação dos empregados, Jean admite que é uma alternativa pensada pela equipe.

Acho que é o próprio curso dele tem que chegar a isso. Porque é natural, ele é um meio de comunicação que tem suas dificuldades, vai indo e tal. Não tenho dúvida alguma sobre ele estar maduro: acho que ele está maduro e nós, os profissionais envolvidos, também, para ele ser outra coisa. Continuar na plataforma eletrônica, acho que não tem porque voltar para o impresso, e ser outra coisa. [...] acho que ele não pode perder essa essência de ter conseguido se tornar o companheiro, com esses aspectos de entretenimento e informação, que ele conseguiu ser. Levar para o digital tem que ser nessa linha, de facilitar processo de produção, facilitar acesso e, eventualmente, melhorar a interação (Jean, 2013, entrevista pessoal)

A aumentar a interação, para Jean, é o caminho natural, mas há necessidade de saber se as pessoas querem isso. “É um dos caminhos naturais do informativo no seu progresso, ao longo do tempo: aumentar a interação, ofertar novos serviços, melhorar os que a gente já coloca. Então, como eu já disse, acho que estamos maduros para isso. Mas minha principal preocupação é facilitar processo de trabalho, o processo de produção dele”. O informativo Em Casa é considerado pela equipe como um trabalho essencial e o planejamento do setor contempla uma avaliação dele para o ano de 2014.

#### 4.3 PRODUÇÃO EDITORIAL DO INFORMATIVO EM CASA

Uma das etapas deste trabalho foi realizada por meio de uma pesquisa documental. Yin (2010, p.128) enfatiza que “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. O foco foram os arquivos do informativo Em Casa, tanto impresso como o digital, da primeira edição de 1989 à última de dezembro de 2013. Até o ano de 2001, as edições estão disponíveis para consulta apenas em arquivo impresso. As posteriores, de 2001 a 2013, podem ser consultadas na intranet da Unidade.

A pesquisa documental se realizou, num primeiro momento, para que pudéssemos fazer uma seleção das edições a serem analisadas. Escolhemos como critérios quatro itens: periodicidade, apresentação visual, abordagem e editorias. Essas foram alterações que aparecem através da leitura flutuante, ou seja, com base em uma primeira observação dos documentos identificamos que o informativo Em Casa apresentou modificações especialmente nesses itens. Outro motivo pela escolha dos critérios é em função das características que um veículo de comunicação apresenta e são considerados no momento do planejamento editorial.

A partir disso, aprofundamos a observação em todas as edições e selecionamos 15, que refletem as mudanças principais. Também incluímos uma edição atual (a última do ano de 2013) para uma posterior comparação. A análise dessas edições, a partir da elaboração de um quadro, permitiu uma visão ampla da produção editorial ao longo de 24 anos. Ficou evidente, ainda, a passagem do impresso para o digital, objetivo desse trabalho, e como ela modificou em especial a política editorial, identificada como “dos empregados”.

Abaixo, é possível identificar as edições que apresentaram as alterações e em que aspecto. O quadro elaborado permitiu análises diversas do informativo Em Casa, em cada um dos itens.

<b>Edição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Editoriais</b>
Nº 01 – Ano I - segundo semestre de setembro – 1989	Quinzenal	Marca Embrapa; Logo do Em Casa simples; Duas páginas	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Do Editor, Setoriais
Nº 04 – ANO III – 1991	Quinzenal	Mudança na logotipia (fonte) “Em Casa”	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Setoriais
Nº 12 – Ano V – 1993	Quinzenal	Diagramação passou a ser em três colunas	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Do editor (anunciando a mudança gráfica); Setoriais; Frase de impacto: Qualidade
Nº03 – Ano VI – 1994	Quinzenal	Diagramação voltou para duas colunas	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda.	Setoriais, com especial da chefia sobre evento que ocorreu – divulgação dos nomes dos empregados que estiveram envolvidos. Frase de impacto: Qualidade
Nº14 – Ano 6 –	Quinzenal	Diagramação	Notas, especialmente	Editorial:

1994 (segunda quinzena de outubro)		sofreu alteração, com três colunas;nova cor de fonte (azul) e ilustrações gráficas	do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda.	informando nova apresentação visual do informativo, Espaço da Qualidade
Nº11 – Ano 8 – 1996 (1ª quinzena de julho)	Quinzenal	Mudança na marca Embrapa, nas cores aplicadas (verde e azul) e na fonte do título do informativo	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Espaço da Qualidade, Setoriais
Nº05 – Ano 9 – 1997 (maio)	Mensal	Edição em cores, com inclusão de fotografia	Notas, especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Setoriais, Aniversários
Nº02 – Ano 11 – 1999 (Março/Abril)	Bimestral	Nova diagramação, com inserção de colunas, títulos, ilustrações	Textos mais “jornalísticos”, contemplando mais informações. Inserção de títulos, com subtítulos.	Não há editoriais específicas, mas há notícias, notas, espaço dos aniversariantes, dicas de qualidade.
Sem numeração – 02/12/1999	Mensal	Teste de migração para a intranet	Textos (notas) sobre dinâmica da Unidade, com informação de empregados em férias, em pós graduação, Empregados e suas tarefas, o que aconteceu e agenda	Geral;O que aconteceu na Unidade; O que vai acontecer na Unidade
Nº 01 - 10 de abril de 2000	Semanal	Diagramação para internet (intranet), novo logotipo,	Textos curtos, com títulos, notícias da Unidade (institucional), dos setores, do município onde a Unidade está instalada	Notícias, Opinião, Vale Tudo (espaço para os leitores: receita, piadas, fatos curiosos, aniversários, casamentos etc),Cidade, Eventos, Aconteceu/ Acontecerá, Aniversariantes.
Nº 59 – 10 de julho de 2001	Semanal	Mudança na apresentação	Textos jornalísticos, com títulos,	Notícias; Na Cidade;

		visual.	especialmente do que aconteceu, algumas prevendo atividades futuras, agenda	Acontecerá; Aconteceu; Fique Alerta; Quem sou eu?; Linha Direta; Aniversariantes; Piadas
Nº95 – 20 de junho de 2002	Diário	Mesma logo, cores	Textos jornalísticos, com títulos, sobre o que está acontecendo na Unidade, fatos que ocorreram.	Notícias de hoje; Na cidade; Fique Alerta; Quem sou eu?; Aniversariantes; Piadas. – A primeira notícia anuncia a novidade de edição diária, explicando como será a dinâmica do informativo.
Nº 122 – 01 de agosto de 2002	Diário	Mudança na logo e na formatação	Textos jornalísticos, com títulos, sobre o que está acontecendo na Unidade, fatos que ocorreram	Notícias, Agenda (Confira o que vai acontecer), Aniversariante do Dia
Nº 1000 – 09 de fevereiro de 2006	Diário	Mesma logo e formato	Edição especial, com retrospectiva do informativo, depoimentos de empregados	Notícia do dia; Especial; Minutos da Sabedoria; Cardápio; Agenda (Confira o que vai acontecer); Aniversariantes do dia; Data do dia.
Nº 1954– 15 de janeiro de 2010	diário	Mudança visual, na logo e nas colunas principais	Textos jornalísticos, com títulos, sobre o que está acontecendo na Unidade, fatos que ocorreram	Notícias, Minuto de Luz, Cardápio; Barzinho; Agenda do Dia; Aniversariantes do dia; Data Comemorativa
Nº 2875 – 19 de dezembro de 2013	Diário	Mantem mesma apresentação visual	Textos jornalísticos, com títulos, sobre o que está acontecendo na Unidade, fatos que	Notícias, Minuto de Luz, Cardápio; Barzinho;

			ocorreram	Agenda do Dia; Aniversariantes do dia; Data Comemorativa
--	--	--	-----------	---

**Quadro 2** - Alterações editoriais

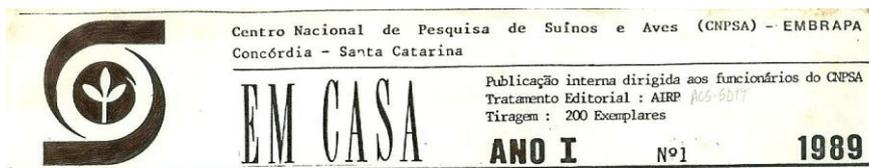
**Fonte:** elaborado pela mestranda, a partir de pesquisa documental

### 4.3.1 Periodicidade

A periodicidade do informativo variou nos primeiros dez anos, de quinzenal, mensal e bimensal. Isso ocorreu, de acordo com consulta a atores que participaram do processo, devido uma adequação da necessidade de informação do grupo de empregados e da participação dos setores no repasse dos dados para a edição do informativo. De janeiro de 2000 a junho de 2002, a periodicidade passou a ser semanal, com o objetivo de agilizar o processo de informação na Unidade, além de contar com uma equipe maior na elaboração das pautas, como os correspondentes identificados em cada setor. A partir de junho de 2002, o Em Casa começou a ser editado diariamente, também com a intenção de facilitar e melhorar o fluxo de comunicação.

### 4.3.2 Apresentação visual

Nos primeiros dez anos, quando era impresso, as alterações foram gradativas, agregando mais conteúdo e cores na sua apresentação visual. Ele iniciou em preto e branco, com uma logomarca simples, ou seja, sem uma imagem associada ou com fonte diversificada, e diagramação em uma coluna, acomodando notas com apenas uma palavra no título.



#### Do Editor

Este boletim tem o objetivo de prestar um serviço de informações, a nível interno, sobre os fatos que ocorrem no dia a dia do CNPSA. Todos os setores poderão fazer uso deste novo veículo, divulgando assuntos das suas áreas de atuação e de interesse comum. A periodicidade será quinzenal, devendo o mesmo circular sempre nos dias 15 a 30 de cada mês. Contactos através do ramal 255, com Rose.

#### Da Chefia

A Chefia Técnica irá reunir-se, nos próximos dias, com os novos pesquisadores com o objetivo principal de esclarecê-los sobre o trabalho que deverão desenvolver no CNPSA. O novo responsável pelo Sistema de Produção de Suínos é o colega Luiz Carlos Ajala. Nestes dias a Administração do CNPSA faz um estudo intermediário final do orçamento de 1989, visando uma suplementação de recursos para custeio investimento e obras. O CNPSA recebeu um novo veículo - uma kombi - e um microcomputador com Winchester de 40 mb e impressora de 450 CPs/segundo. Ambos com recursos do BID.

**Imagem 2** – Informativo Em Casa nº 1, de 1989.

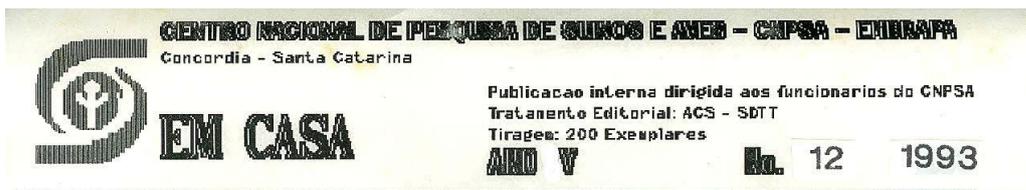
Fonte: Embrapa Suínos e Aves

Em **1991, na edição nº 4**, o informativo teve alteração na fonte do nome Em Casa, sua primeira modificação. Na **edição 12, de 1993**, a diagramação passou para três colunas, com notas mais curtas, mantendo o título em apenas uma palavra (indicando o setor a que se referiam as notas). Nessa mesma edição, há uma nota sobre a mudança, explicando que a decisão era por aperfeiçoar o trabalho e tornar a leitura mais agradável. No ano seguinte, **em 1994, na edição nº3**, a diagramação passou para duas colunas.



**Imagem 3** – Informativo Em Casa nº 04, 1991.

Fonte: Embrapa Suínos e Aves

**Do Editor**

Visando tornar mais agradável a sua leitura, estamos procurando aperfeiçoar o nosso trabalho, mudando a apresentação gráfica do nosso informativo "EM CASA". Sugestões serão sempre bem vindas. Participe!

nos, o CNPSA instalou experimento no Frigorífico Pamplona, em Rio do Sul-SC (12-08), em cooperação com a EPAGRI. O pesquisador Cláudio Bellaver, técnicos da extensão e do frigorífico acompanharam o processo.

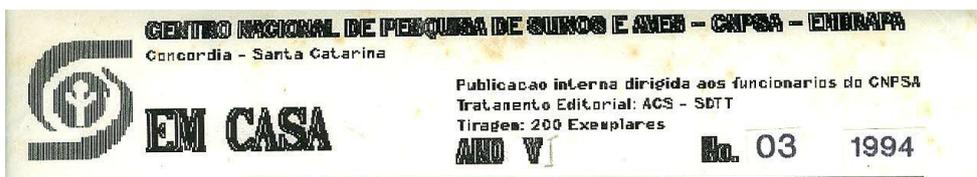
\* \* \*

"Manejo Reprodutivo em Suínos". Assistiram a palestra 300 pessoas. Lá também estiveram a bolsista Jalusa Kich e os estagiários Adriana Souza e Álvaro A. Dumoncel.

Já no período de 31-08 a 06-09 a pesquisadora

**Imagem 4** – Informativo Em Casa nº 12, 1993

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

**Da Chefia**

Esforços concentrados foram envidados para promovermos o 1º DIA DE CAMPO em Manejo e Utilização de Dejetos de Suínos, direcionado a Secretários Municipais de Agricultura do Estado de Santa Catarina e realizado em nossa Unidade no último dia 24 de março.

Desde as primeiras articulações, buscando parceria com a EPAGRI para a programação do evento, o atendimento a todas as

**ILUMINAÇÃO E SOM**

- Paulo Pinto Júnior

**IMPRENSA**

- Tânia Scolari

**FOTOGRAFIA**

- Jorge Somensi

**FILMAGENS**

- Vicente Sangoi

**FORMAÇÃO DE GRUPOS**

Coordenadores: Paulo Tramontini,

**Imagem 5** – Informativo Em Casa nº 03, 1994

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

Na edição nº14, do mesmo ano de 1994, o informativo voltou a ter três colunas e apresentou mudança de cor, que do preto passou para azul, e ilustrações começaram a ser usadas, além de um novo cabeçalho.



# EM CASA

Ano 6 nº. 14

1ª. Quinzena de Outubro / 1994

## O NOVO FORMATO DO EM CASA

**I**niciou-se no decorrer desta semana (18 a 21/10) a Semana 5 "S" no CNPSA. Também faz parte do 5ºS o aperfeiçoamento de nossas atividades. Com o objetivo de apresentarmos um trabalho de melhor qualidade aos nossos clientes, e em consequência tornar sua leitura mais atrativa e agradável, é que mudamos a apresentação gráfica do boletim interno do "EM CASA". Também aproveitamos a oportunidade para registrar aqui a importância da participação de todos, enviando-nos informações, a fim de que possamos manter a periodicidade deste veículo de comunicação interna. Ao Daniel Ioshiteru Kimpara, ex - bolsista da área de economia que colaborou na nova edição gráfica desse boletim, nossos agradecimentos.



## ESPAÇO DA QUALIDADE TOTAL

ESTAMOS NA SEMANA 5 "S"  
VOCÊ TAMBÉM É  
RESPONSÁVEL PELO  
SUCESSO DA MESMA. VAMOS  
LÁ, JUNTOS CONSEGUIREMOS  
MELHORAR CADA VEZ MAIS O  
DESEMPENHO DA NOSSA  
EMPRESA!

## DA CHEFIA

**N**o último trimestre o CNPSA firmou contratos com a Solvay Saúde Animal Ltda. (prestação de serviços e assessoramento técnico); Agrocerec Pic Suínos e Nutrição Animal Ltda (prestação de serviços em realização de curso técnico e em assessoria técnica); Refinações de Milho Brasil Ltda. (prestação de serviços na avaliação técnica de produtos agropecuários), São Paulo-SP; Aves do Parque Ltda; Xanxerê-SC (cooperação técnica); Escola Agrotécnica Federal de Concórdia (cooperação técnica de pesquisa); Plancassi Ltda; Brasília-DF (parceria tecnológica).

O Laboratório Bio-Vet S.A. de Vargem Grande Paulista-SP, estará lançando neste mês no mercado nacional, antígeno de *Mycoplasma sinoviae* para soroaaglutinação rápida, a partir de tecnologia desenvolvida por pesquisadores do CNPSA.

No dia 15/10 realizou-se em nossa Unidade a 2a. fase do Concurso Público para assessor jurídico.

Já no dia 23/10 serão aplicadas as provas do Concurso Público de assistente de pesquisa (na função de técnico agrícola e técnico de laboratório) e laboratorista. As provas serão realizadas nas dependências do CNEC, das 09:00 às 12:00 horas.

Os programadores Paulo Pinto Jr. e Luiz Afonso de Rosso participaram em Curitiba-PR, da Reunião Regional para Análise Integrada, visando padronização e uso de equipamentos e softwares na EMBRAPA, bem como normalização e procedimentos (26 à 28/09).

**Imagem 6** - - Informativo Em Casa nº 14, de outubro de 1994.

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

No ano de **1996**, a partir da **edição nº11**, o uso de cores – o azul e o verde - começou a surgir, quando também ocorreu a mudança na logomarca da Embrapa, que é a mesma até hoje. Outra mudança ocorreu no ano seguinte, **em 1997, na edição nº5**, quando a marca Embrapa incluiu a assinatura “Suínos e Aves” e o informativo passou utilizar muitas cores, com fotos e uma diagramação alternada em uma e duas colunas. Durante este período, de 1989 a 1998, textos e frase de efeito foram usados regularmente, em especial sobre o trabalho de qualidade da Unidade.

**Embrapa**

# EM CASA

Ano 8 nº 11 Informativo do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves 1ª Quinzena de julho de 1996

**ESPAÇO DA QUALIDADE**

**OS MELHORES MERCADOS SEGUNDO DRUCKER:**

**LAZER.**

As pessoas destinam mais tempo ao lazer e a todo tipo de produto relacionado com ele, de turismo a cinema, passando por literatura. A venda de livros no Reino Unido cresceu cem vezes nos últimos 50 anos.

**SAÚDE.**

O setor foi responsável pelo maior aumento de empregos nos últimos 20 anos, nas áreas de medicina, tecnologias de imagens,

cam-se fundos de pensão e fundos de investimento.

**COMUNICAÇÃO GLOBAL.**

A televisão por assinatura cresce continuamente, porque é ela que transmite os programas vistos no mundo todo, através das tecnologias de cabo de fibras óticas ou satélite. O apetite pela informação é ilimitado.  
(O Estado de São Paulo - Folha Management)

**DA CHEFIA**

O Programa de Demissões Voluntárias instituído através da Deliberação nº 15/96, de 07 de

Aos colegas que estão deixando o nosso convívio, desejamos sucesso na nova jornada.

---

Assumem novos cargos de supervisão no CNPSA: o assist. adm. Claudinei Lugarini (SSA); o assist. de pesquisa Jacir José Albino (Campo Experimental de Suruvi); o assist. de pesquisa Levino Bassi (SMGA) e; a aux. adm. Rejane Stumpf (Secretaria Chefia Geral e Adjunta Administrativa). Aos colegas, desejamos sucesso em suas novas funções.

**Imagem 7 - - Informativo Em Casa nº 11, de julho 1996**  
**Fonte: Embrapa Suínos e Aves**

**Embrapa**

# EM CASA

Ano 9 nº 05 Informativo do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves Mês de maio de 1997

**EMBRAPA SUÍNOS E AVES COMPLETA 22 ANOS DE CRIAÇÃO**

*Em Reunião realizada em 13 de junho de 1975, em Brasília-DF, a Diretoria Executiva da EMBRAPA criou como órgão integrante da estrutura descentralizada da Empresa, o CNPSu, com fundamento no disposto nos artigos 14, parágrafo único, e 15, I, dos Estatutos, com o objetivo de executar atividades de pesquisa, visando a solução dos problemas que limitavam o desenvolvimento da suinocultura brasileira.*

*Em 18 de outubro de 1975, com base nos artigos 15, I dos Estatutos e 79, I do Regulamento Geral, a Diretoria Executiva da Embrapa aprova o Programa Nacional de Pesquisa de Aves e decide incorporá-lo ao CNPSu. A partir de então a Unidade passou a denominar-se de Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves - CNPSA.*

*Aproveitando este veículo de comunicação interna, a chefia cumprimenta a todos os empregados pelas conquistas realizadas nesse período. De uma forma ou de outra, cada um de nós contribuiu para que a Unidade se consolidasse e cumprisse sua missão de apoiar o desenvolvimento da suinocultura e a avicultura brasileiras.*

*A Unidade também está de parabéns, pela capacidade em se adaptar aos novos tempos e enfrentar os desafios do novo milênio que se aproxima.*

**PARABÉNS !!!!**

Dirceu João Duarte Talamini  
 Chefe Embrapa Suínos e Aves

**DA CHEFIA**

*Agenda para o mês de junho:*

06 - II Festa Estadual do Porco em Pé (Três Arroios - Carlos Pardomo).

10 - Dia de Campo em Suinocultura (Embrapa Suínos e Aves).

10 - Palestra sobre tendências na suinocultura e nutrição de leitões (Clube 29 de Julho).

11 - Palestra sobre "Proteção respiratória e proteção auditiva" (Embrapa Suínos e Aves).

27 - Reunião de Equipe de Nutrição (Embrapa Suínos e Aves).

30 - Simpósio Brasileiro de Suinocultura, visando o aumento do consumo de carne suína (Porto Alegre).

pesquisadores Paulo Roberto S. da Silveira e Sérgio Renan.

*Na Embrapa Suínos e Aves a comemoração aconteceu no dia 28 de maio nas dependências da AEE, quando foi comemorado também o 22º aniversário do Centro. Na oportunidade foram entregues troféus de excelência e memória técnica aos empregados que se destacaram no decorrer de 1996, bem como também foram mencionados os dois projetos do Centro, premiados em nível nacional pelo critério de qualidade técnica. Também foram empossados os dois novos chefes de Pesquisa e Desenvolvimento, ficando responsável pela área de suínos, o pesquisador Paulo Roberto Souza da Silveira e pela área de aves, o pesquisador Gilberto Silber Schmidt.*



*Desejamos aos colegas sucesso na nova missão.*

*Assume a gerência do Setor de Serviços Auxiliares, a partir de junho do corrente ano, o técnico de manutenção Ivo Vicente. Ao colega, desejamos sucesso em sua nova função.*

Vários eventos foram programados em todas as Unidades, durante os meses de abril e maio, em comemoração ao aniversário da Embrapa: No dia 26 de maio, em solenidade realizada na Embrapa Trigo, foram realizados diversos lançamentos e entre eles, de responsabilidade de nossa Unidade: "A Campanha de Combate ao Borrachudo" e "O Software - Versão 2 ATEPROS". Representando o Centro se fizeram presentes o chefe adjunto de apoio Ademir Francisco Giroto e os

**Imagem 8- - Informativo Em Casa nº 05, 1997**  
**Fonte: Embrapa Suínos e Aves**

Em **1999**, o informativo apresentou outras duas mudanças. A primeira foi ainda no informativo impresso, na **edição nº2**, com uma diagramação mais próxima de um jornal, ou seja, com inserção de colunas, títulos nos textos e ilustrações. As cores utilizadas mantiveram uma uniformidade, com fundo branco, preto nas fontes e cor azul em alguns detalhes do cabeçalho. As ilustrações marcaram apenas alguns textos, deixando o foco para o conteúdo. Apesar dessa estratégia, algumas imagens prejudicaram a leitura devido à diagramação. Ainda em **1999**, no mês de **dezembro**, sem numeração, o Em Casa teve a primeira versão digital, num teste para a migração definitiva, e a apresentação visual altera novamente, seguindo os padrões da internet, uma vez que ele ficou hospedado na intranet. Não houve inclusão de cores e sua diagramação seguiu em forma de textos, com destaque para os títulos. A única ilustração em cores era a marca da Embrapa Suínos e Aves que estava no alto (topo) da página.



**EM CASA**

Ano 11 - nº 02 - Informativo Interno da Embrapa Suínos e Aves - Área de Comunicação Empresarial Março/ Abril de 1.999

<p><b>Dejetos</b></p> <p>No dia 25 de março, a Embrapa Suínos e Aves organizou uma reunião técnica para discutir com a indústria e órgãos governamentais as melhores alternativas de aproveitamento dos dejetos suínos. As conclusões da reunião servirão como base para a formação do Programa Catarinense de Controle de Poluição Ambiental por Dejetos Suínos, de outros Animais e de Resíduos Rurais. O secretário estadual da Agricultura, Odacir Zonta, participou da reunião e deu apoio para a apresentação de novas alternativas para o uso dos dejetos.</p> <p><b>Giroto</b></p> <p>Ademir Giroto deixou o cargo de chefe adjunto de Apoio Técnico e Administrativo no final de março. Giroto retomou as suas atividades de pesquisa na área de Economia Rural. No seu lugar assumiu Claudinei Lugarini. Já Nádia Schmidt passou para a gerência do SSA. Ao Giroto desejamos muitas conquistas no seu retorno à pesquisa. E ao Claudinei e a Nádia também desejamos muito sucesso em suas novas funções dentro da</p>	<p><b>Restaurante está diferente</b> <i>Nova empresa passou a administrar o refeitório em abril</i></p> <p>Todo mundo já percebeu que o restaurante está diferente neste mês de abril. Um novo administrador passou a comandar o refeitório, que é usado diariamente pelos funcionários da Embrapa Suínos e Aves.</p> <p>O novo administrador se chama Ademir Restalatto, proprietário do restaurante Brazão.</p> <p>Ademir entrou com a proposta de prestar um bom serviço aos seus clientes.</p> <p>É importante lembrar o seguinte: o preço por quilo foi fixado em R\$ 6,50; o preço fixo por dia em R\$ 3,50, com direito a dois pedaços de carne; diariamente serão servidos 10 tipos de salada; uma ou duas vezes por semana será servido churrasco; será oferecido gratuitamente uma sobremesa por pessoa, água e suco artificial.</p> <p>Uma nova comissão de fiscalização do restaurante foi designada pela chefia. Ela é formada por Jane Nichele, Claudete Klein, Nilson Vieira, João Pissais e Altémir Rossi.</p> <p>quena palestra.</p> <p>A participação vem crescendo e já se pode observar no Setor de Depósito de Lixo Reciclável a diferença da situação. Os setores que produzem lixo em grande quantidade vêm cooperando e isso facilita o trabalho do nosso colega Leoni Potter (Bianco), da Manutenção, que organiza o depósito, e do pessoal da Manutenção, que faz a coleta dos recicláveis nos diversos setores. Vamos apostar na reutilização do lixo. A natureza com certeza vai agradecer.</p>
<p><b>EM CASA de cara nova</b></p> <p>O Em Casa, informativo voltado para os funcionários da Embrapa Suínos e Aves, ganhou um jeito diferente neste mês. A nova diagramação vai facilitar a leitura e tornar mais atraente o nosso jornalzinho. Esperamos que todos se divirtam e se informem com o novo EM CASA.</p>	<p><b>Recicle, a natureza agradece</b></p> <p>O programa "Recicle, a Natureza Agradece", continua sendo implantado lentamente, devido às restrições financeiras atuais. Os membros da comissão designada para acompanhamento do programa vêm trabalhando em seus setores, ajustando e incentivando a participação de todos.</p> <p>O colega Idair Piccinin vem dando sua contribuição fazendo visitas aos setores e passando informações sob a forma de pe-</p>
<p><b>Feliz Aniversário</b></p> <p>12/04 Valdecir Felício, João Carlos Gonçalves e Liana Brentano</p>	<p><b>O que é Reutilização?</b></p> <p>Reutilizar implica em voltar a utilizar um produto ou embalagem, seja para o mesmo fim que se deu original-</p>

**Imagem 9-** Informativo Em Casa nº 02, 1999  
**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

**INTRAnet**

**Embrapa**

Suínos e Aves

## Em Casa

### Geral

#### Férias

Estarão entrando em férias ou licença no mês de dezembro os seguintes funcionários:

**Imagem 10**– Informativo Em Casa , 1999

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

No ano de **2000, em abril**, o Em Casa passa definitivamente para o meio digital. A diagramação seguiu em textos, com destaque para os títulos, e a marca do Em Casa ganhou uma versão mais colorida, sugerindo uma marca digital.



### Em Casa retorna com versão em papel e intranet

O jornal interno Em Casa está de volta. Ele é o principal veículo criado a partir do Plano de Comunicação Interna da Unidade, que foi montado no ano passado. O novo Em Casa terá uma versão em papel, afixada nos seis murais da comunicação interna espalhados pelas principais áreas da Embrapa Suínos e Aves, e outra na intranet, no endereço [www.cnpas.embrapa.br/intranet/comunicacao/comunicacao.html](http://www.cnpas.embrapa.br/intranet/comunicacao/comunicacao.html). A principal função do Em Casa será informar os funcionários os principais fatos que acontecem na Unidade. Sua periodicidade será semanal. Toda segunda-feira pela manhã, a ACE disponibilizará o Em Casa nos murais e página da comunicação na intranet.

**Imagem 11** – Informativo Em Casa nº 01, de abril de 2000

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

O uso de cores só passou a ser usado na **edição nº 59, do dia 10 de julho de 2001**, quando o Em Casa ganhou uma nova diagramação e começou a ser enviado por e-mail, com link para as páginas (antes seu acesso era apenas na intranet). O cabeçalho passou a ter a cor laranja (num tom claro) no fundo, com a marca Em Casa em verde, e as informações da edição em vermelho. Como o envio do Em Casa era para o e-mail dos empregados, com link para a intranet, a formatação foi adequada à isso, com valorização dos títulos (em cor vermelha) e apenas uma frase de chamada para os textos (que eram links para o conteúdo na intranet).

## Em Casa

Informativo Interno Eletrônico da Embrapa Suínos e Aves -  
10/07/2001 - Edição 59

A partir desta semana, uma novidade no Em Casa. É a seção "Quem sou eu?". Descubra quem é o seu colega. Confira os demais destaques desta semana:

**Notícias**  
**Sede faz auditoria no Atendimento ao Cliente**  
*Processo concorre para ficar entre os cinco melhores da empresa.*

**Conferência apresenta números finais**  
*Inscritos de 49 países acompanharam a Conferência Virtual sobre Saúde de Suínos.*

**Mais informações da seção Notícias...**

**Na Cidade**  
*Fundação de Cultura oferece boas opções culturais.*

**Acontecerá**  
*Veja o que irá acontecer na Unidade nesta semana.*

**Aconteceu**  
*Veja a síntese do que aconteceu na semana passada.*

**Fique alerta**  
*Saiba como proceder após acidente com vítimas.*

**Quem sou eu?**  
*Conheça melhor um dos seus colegas de trabalho.*

**Linha Direta**  
*SCT tem novo nome.*

**Aniversariantes**  
*Saiba quem está de aniversário em julho.*

**Piadas**  
*Em forma.*

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Jackson Roberto Altenhofen, Sandra Schirmann, Vânia Faccio, Serli Fávero, Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: [jean@cnpas.embrapa.br](mailto:jean@cnpas.embrapa.br) OU [monalisa@cnpas.embrapa.br](mailto:monalisa@cnpas.embrapa.br).

**Imagem 12** – Informativo Em Casa nº 59, de 10/07/2001

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

A nova alteração visual do Em Casa ocorreu em **20 de junho de 2002, na edição nº95**, quando passou a ser diário. Apesar de manter a mesma logo e a dinâmica de cores, o informativo apresentou as notícias no próprio corpo do e-mail, deixando links para a intranet em apenas algumas seções. A intenção, de acordo com as informações obtidas nos textos do informativo, foi valorizar e dinamizar a leitura das notícias. Ainda nesse ano, na **edição nº122**, o informativo Em Casa ganha nova “roupagem”, que conforme anunciado em notícia dessa edição teve o objetivo de facilitar a leitura e torná-la mais agradável. Os textos deixaram de ter links para a intranet e ficaram no corpo do e-mail. Uma nova logomarca foi apresentada, agregando a imagem de uma casa (estilizada) e mantendo o símbolo de internet no final do nome (@). O cabeçalho ganhou um fundo branco, com texto em cor laranja, a mesma dos títulos. A cor das fontes de texto ficou preta e apenas a indicação da seção Notícias ficou em vermelho.

## Em Casa

Informativo Interno Eletrônico da Embrapa Suínos e Aves -  
20/06/2002 - Edição 95

---

**Notícias de hoje**

**Em Casa está passando por reformulação**  
 Agilizar e melhorar o fluxo da comunicação interna é um dos objetivos propostos pela ACE para este ano. Uma das metas é a reformulação e aprimoramento do nosso informativo interno, o EM CASA, que a partir desta semana terá periodicidade quase que diária. Este será um período de teste para que no mês de julho o EM CASA passe a ter uma edição diária. Pretendemos transformar o EM CASA num veículo mais ágil e de leitura mais dinâmica. As colunas (Quem sou eu?, Piadas, Fique alerta, O que fazer?, etc) serão atualizadas semanalmente. Sugestões ou comentários podem ser encaminhados para a equipe (jean@cnpisa.embrapa.br ou monalisa@cnpisa.embrapa.br).

---

**Equipe da Unidade vence o Enduro a Pé**  
 A equipe montada pela Associação dos Empregados da Embrapa Suínos e Aves deu show durante o Enduro a Pé, evento realizado no último domingo. Num primeiro momento, a coordenação do Enduro anunciou que a AEE da havia ficado em nono lugar. Depois, percebeu que havia ocorrido um erro na hora de contar os pontos e chegou à conclusão de que a AEE foi a campeã do Enduro em 2002. Participaram do evento 31 equipes. O percurso foi de 21 km, com muitas subidas e um bom percurso dentro do rio e da lama. Conheça os campeões do Enduro a Pé:

- Jefferson Suzin
- Monalisa Pereira
- Nádia Bassi
- Remídio Vizzotto
- Márcia Grapéggia
- Daniele De Quadra
- Leticia Nesi
- Lucimara Suzin
- Rosemari Mattei
- Silvio Benacho
- Fabiano Bassi
- Magda Mulinari
- Camila Pleski

---

**Campeonato de Futebol Suiço começa no sábado**  
 A 3ª Edição do Campeonato Interno de Futebol Suiço inicia no próximo sábado com dois jogos. Neste ano, o campeonato será disputado por cinco equipes, que foram distribuídas por sorteio. Veja a tabela para sábado:

- 15h - Time A X Time B
- 16h - Time C X Time D

---

**Auditoria está quase chegando ao fim**  
 O trabalho dos dois auditores que estão na Unidade desde o dia 10 de junho está quase chegando ao final. Os auditores da Sede Joaquim Paulo e Francisco Macedo observaram a comprovação das metas técnicas da Unidade e o cumprimento dos procedimentos administrativos. Hoje à noite, a partir das 20h no Restaurante 29 de Julho, está previsto um jantar de confraternização com os auditores.

---

**Prazo para compra de bens da AEE termina hoje**  
 Termina hoje o prazo para a entrega das propostas dos interessados em adquirir os bens que serão leiloados pela Associação dos Empregados da Embrapa. As propostas terão que ser entregues, em envelope fechado ao Jefferson, funcionário da AEE. Maiores informações pelo ramal 308.

---

**Confira ainda no Em Casa**

**Na Cidade**  
*Homem-Aranha no Cine Arte.*

**Fique alerta**  
*Saiba como preencher corretamente as ocorrências eletrônicas.*

**Quem sou eu?**  
*Tem um novo entrevistado no Em Casa.*

**Aniversariantes**  
*Saiba quem faz aniversário em junho.*

**Piadas**  
*Mal-entendido perigoso.*

---

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Luiz Bernardi, Carlos Bernardi, Vânia Faccio, Serli Fávero, Leticia Nesi, Márcio Ninov, Levino Bassi, Ivane Müller e Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: jean@cnpisa.embrapa.br ou monalisa@cnpisa.embrapa.br.

**Imagem 13** – Informativo Em Casa nº 95, de 20/06/2002  
**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves



**Informativo Interno da Embrapa**

---

**Notícias**

---

**De roupa nova**

Em sequência as mudanças já efetuadas no informativo interno desde junho, como a edição diária, agora ele está com um visual diferente. O objetivo desta alteração é facilitar a leitura e torná-la mais agradável. A principal novidade é o símbolo do Em Casa. Sugestões e comentários sobre as alterações podem ser enviadas aos editores (Monalisa e Jean).

---

**Novas dicas sobre a reciclagem do lixo**

Você sabia que para se fazer um quilograma de vidro é necessário um quilo e trezentas gramas de matéria-prima (silica) e que com um quilograma de vidro quebrado pode-se fazer a mesma quantidade de vidro novinho? Outro lembrete: Vidro, descarte. Deve-se fazer a lavagem do frasco, retirar o rótulo e as tampas e colocá-los em seus respectivos recipientes. Qualquer dúvida ou sugestão enviar para o e-mail [rosilei@cnpa.embrapa.br](mailto:rosilei@cnpa.embrapa.br).

---

**Novidade facilita pesquisa de acervo da Biblioteca**

Uma novidade proporcionada pela nova versão do software Ainfo vai facilitar bastante a consulta do acervo da Biblioteca da Embrapa Suínos. Agora, os títulos disponíveis podem ser consultados por todos os empregados que tem acesso à rede interna de computadores. Para isso, basta acessar o endereço eletrônico <http://pombo.cnpa.embrapa.br> (sem o www). Fazer a pesquisa é muito simples. O sistema permite a digitação de uma palavra-chave e disponibiliza a lista com todas as publicações que possuem no título a palavra escolhida. Só há uma limitação. O acesso só é permitido enquanto o computador da Biblioteca, que funciona como um servidor, está ligado. De acordo com a bibliotecária Irene Camera, o serviço vai agilizar o atendimento. "Fazendo a consulta na Intranet antes, o nosso cliente já chega na Biblioteca sabendo exatamente o que precisa. Ficará mais fácil para nós acharmos a publicação e atendermos a demanda", explicou Irene.

---

**Cliente satisfeito faz carta de agradecimento**

Seguidamente o Em Casa publica algumas das mensagens de agradecimento enviadas por clientes. Mais um exemplo que comprova o retorno positivo que traz o esforço do atendimento ao cliente:

"Senhores Pesquisadores e Responsáveis:  
Muito obrigado pela ajuda. Não tenho palavras para agradecer sua eficiente e rápida ajuda. Peço apenas que tenham paciência pois precisarei muito de Vossa ajuda e estarei consultando constantemente a equipe da Embrapa Suínos e Aves, tendo em vista que estamos iniciando uma criação de frangos caipira. Manifesto mais uma vez meus sinceros elogios à Embrapa Suínos e Aves, em nome de todos ruralistas brasileiros, pela eficiente disposição em nos atender e pela imensa quantidade de publicações gratuitas no site. Informo que é raro um site com tanta tecnologia gratuita. São atos que espantam a fome do país e ajudam muito os ruralistas do Brasil. Muito obrigado, sinceros elogios.  
Fernando (ass.agr.fam@bol.com.br)"

---

**Confira o que vai acontecer hoje**

Saiba o que está programado para a Unidade:

- O colega Rogério Lapoli apresenta o seminário de estágio probatório sobre "Processos de Compras do PNMA II", na sala de cursos, a partir das 10h.

---

**Aniversariantes do dia:**  
- Não há aniversariantes no dia de hoje.

---

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Luiz Bernardi, Vânia Faccio, Serli Fávero, Letícia Nesi, Carlos Bernardi, Márcio Ninov, Levino Bassi, Ivane Müller e Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: [jean@cnpa.embrapa.br](mailto:jean@cnpa.embrapa.br) OU [monalisa@cnpa.embrapa.br](mailto:monalisa@cnpa.embrapa.br).

**Imagem 14** – Informativo Em Casa nº 122, de 01/08/2002  
**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

Então, a apresentação visual do Em Casa se manteve até a edição **nº 1954, de 15 de janeiro de 2010**, quando uma nova reformulação deixou o informativo com outro aspecto visual. Uma nova logomarca foi criada e a ideia foi a de mostrar o Em Casa como espaço de diálogo, com a inserção da imagem de um balão de conversa. Também foram incluídas ilustrações nas colunas fixas e o rodapé, com as informações da edição, ganhou nova versão. O Em Casa ainda se manteve no corpo do e-mail, sendo enviado para todos os empregados, a exemplo da última edição do ano de 2013, a **nº2874, de 19 de dezembro**.



Edição nº 1954 - Concórdia, 15 de janeiro de 2010.

**Técnicos da Itaipu na Unidade**  
O pesquisador Airton Kunz recebe hoje técnicos da Itaipu para discutir critérios técnicos para implementação de Biodigestores na Bacia do Ajuicaba, no município de Marechal Cândido Rondon (PR). Esse trabalho é parte do projeto Cooperativo Itaipu Binacional Embrapa.

**Definidas as vagas para o Embrapa Brasil**  
De 24 a 30 de julho, a cidade de Caldas Novas, do estado de Goiás, será palco do evento Embrapa Brasil, promovido pela Federação das Associações dos Empregados da Embrapa - FAEE. De acordo com a presidente em exercício da AEE Suínos e Aves, Magda Mulinari, as vagas para a nossa Unidade foram limitadas para 29 participantes. Magda lembra que somente poderão se inscrever os associados que possuem o seguro de vida em grupo e para quem não possui o referido seguro o prazo de adesão é até 31 de janeiro, imprerivelmente, junto ao Setor de Gestão de Pessoas da Unidade. A previsão de saída para o evento será no dia 23 de julho, ao meio dia, com previsão de retorno no dia 31. Os interessados em participar do Embrapa Brasil deverão entrar em contato com a Administração da AEE no ramal 439.

**Com queda de 20% na receita, SC perde a liderança das exportações de frango em 2009**  
Santa Catarina perdeu em 2009 a liderança na exportação de frangos. A Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (Abef) divulgou ontem, dia 14, os dados consolidados do ano passado sobre as exportações brasileiras do produto. Desde 2006, quando os produtores sofreram o reflexo da gripe aviária, a queda nas exportações não era tão significativa, na avaliação do presidente da Associação Catarinense de Avicultura (Acav), Clever Pirola Avila.  
O estado do Paraná lidera o ranking. De janeiro até novembro, o Estado perdeu 20% da receita das exportações no setor, caindo de US\$ 1,6 bilhão em 2008 para US\$ 1,3 bilhão em 2009. A proporção segue a tendência nacional: o Brasil perdeu 19% no mesmo período. A crise internacional e a desvalorização cambial afetaram os embarques brasileiros e o país sentiu o baque porque é o maior exportador de frango do mundo, na explicação do secretário executivo do Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados (Sindicarnes), Ricardo Gouvêa. Mas Santa Catarina foi especialmente afetada pelas enchentes que destruíram parte do Porto de Itajaí em 2008.

Fonte: Rádio Aliança

**Minuto de Luz**  
A felicidade é uma força indissolúvel quando seu objeto - seja um ser, uma ideia, um pensamento - constitui algo que se acha consubstanciado conosco.  
Fonte: C.B. Gonçalves Pezote

**Cardápio**  
Arroz, feijão, peixe à milanesa, tatu, polenta, omelete, torta de frango.

**Barzinho**  
A atendente Cristiane abrirá o barzinho mais tarde hoje.

**Agenda do dia**  
Saiba o que esta programado para a Unidade:  
- Não há marcação na agenda no dia de hoje.

**Aniversariante do dia**  
- Virginia Santiago Silva

**Data comemorativa**  
- Dia mundial do compositor e dos adultos

**FALAE MBRAPA**  
PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
EMBRAPA SUÍNOS E AVES

EM CASA é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves, com periodicidade diária. Conselho Editorial e Edição: Jean Carlos V B Souza, Monalisa Leal Pereira e Lucas Scherer Cardoso. Críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: cnpia.comintern@embrapa.br

**Imagem 15**– Informativo Em Casa nº 2874, de 19/12/2013

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves

As alterações citadas acima mostraram uma dinâmica do informativo Em Casa, que foi sendo adaptado com o passar do tempo, ajustando tanto a forma de enviar como a leitura visual. Outro aspecto é que as mudanças mais significativas ocorreram após sua passagem para o eletrônico, digital. Como o custo de produção é mais baixo, foi possível perceber o investimento em cores e aspectos gráficos, o que também se apresenta mais adequado nas últimas edições. A agilidade da informação é outro ponto considerado na mudança de plataforma e de periodicidade.

### 4.3.3 Abordagem

A política editorial, ou abordagem, do informativo Em Casa foi identificada como aquela voltada para os interesses do público interno, nesse caso, os empregados da Embrapa

Suínos e Aves. Porém, ela sofreu ajustes ao longo desse período e, de uma linha institucional, foi ganhando mais abertura para a participação de personagens. Na sua primeira edição, em 1989, o editorial informou que o objetivo da publicação era o de prestar um serviço de informações sobre o dia a dia da organização e que todos os setores poderiam fazer uso do informativo, divulgando assuntos de suas áreas. As informações eram divulgadas em notas, que abordavam especialmente o que aconteceu nos setores e na Unidade e, algumas, prevendo atividades e ações, além de uma agenda. Os títulos eram a identificação do setor ou do assunto, sempre em uma ou duas palavras. Assim, o conteúdo e o formato seguiram até a **edição nº2, de 1999**, quando a abordagem mudou, seguida pela diagramação, que incluiu títulos e subtítulos. O formato ficou mais jornalístico, considerando os preceitos e as normas do jornalismo, como a objetividade e a transparência. As notícias contemplavam mais informações sobre a Unidade, sobre os empregados e sobre assuntos de interesse geral. A estrutura das notícias também alterou e se mostrou mais próxima das publicações jornalísticas.

Na edição que migrou para a intranet, veiculada como **teste**, a abordagem procurou enfatizar ainda mais o dia a dia dos empregados, divulgando assuntos de interesse para o trabalho e outros que tinham relação com a dinâmica da Unidade. A valorização dos empregados ficou mais evidente, com divulgação de aniversários, de empregados em pós graduação e em novas atividades de trabalho, de atividades de lazer na Associação, etc. Já na primeira edição reformulada que foi para a intranet, em **10 de abril de 2000**, o Em Casa apresentou a sua nova proposta, vinculada ao Plano de Comunicação Interna da Unidade, e a participação dos empregados foi a grande temática. Além de estabelecer correspondentes que representavam todos os setores, os editores do informativo dedicaram dois espaços especiais para a interação do empregado. A abordagem, ou linha editorial, do Em Casa estabeleceu como prioridade a informação para e dos empregados. Porém, determinou espaços para notícias gerais da Unidade e da cidade, incluindo a agenda institucional.

A abordagem com foco nos empregados segue até as edições atuais, valorizando notícias com predominância do fator humano, esclarecendo os papéis de cada setor e de cada integrante da equipe. Ao chegar na edição nº 1000, por exemplo, a equipe preparou um especial e, além de uma retrospectiva do informativo, colocando imagem da primeira edição e comentando as primeiras notícias publicadas, alguns depoimentos de empregados enfatizaram

a importância do informativo na história da Unidade e como ele estava inserido no cotidiano. Isto reforçou a abordagem humana voltada para o empregado da Embrapa.

O Em Casa segue as prerrogativas de que um informativo interno é parte da estratégia de comunicação da organização, com foco nos indivíduos e na sua importância, além de manter um dinamismo. Ele também representa a cultura e a história da organização, reforçando o papel que Curvello (2005) dá a comunicação interna, como meio imprescindível para criar uma cultura organizacional que integra os interesses dos empregados e os objetivos da organização. Outro papel que o Em Casa demonstra na sua abordagem é o de contar histórias, valorizar indícios de que a organização é feita de pessoas, que contribuem com seus esforços e trabalho.

#### 4.3.4 Editorias

O informativo Em Casa iniciou sua caminhada com editorias setoriais, ou seja, as notas publicadas sempre identificam um setor, não havendo, porém, colunas fixas. A editoria “Do editor” aparecia em algumas edições, quando era preciso destacar um assunto ou alguma alteração no próprio informativo. A partir da **edição nº14, de 1994**, um espaço para o trabalho de Qualidade foi inserido, em forma de frases de impacto, sempre ao final da edição. Foi a primeira editoria formal do informativo. Em **1997, na edição nº5**, a editoria – ou seção – Aniversários foi incluída. Na **edição nº2, de 1999**, quando o Em Casa passou pela reformulação, não foram definidas editorias específicas e o informativo continha notas, notícias, espaço dos aniversariantes e dicas de qualidade. Já, na **edição teste para a intranet, de 1999**, as editorias começam a se estabelecer, propondo uma organização de leitura no informativo. A estrutura ficou: *Geral* (com informações sobre diversos assuntos – férias e licenças de empregados, notícias sobre a Unidade ou sobre os empregados etc); *O que aconteceu na Unidade*(eventos, reuniões, fatos que ocorreram durante a semana); *O que vai acontecer na Unidade*(previsão da agenda na semana, com divulgação de eventos, viagens, reuniões, etc).

Na **edição nº 01, de 10 de abril de 2000**, quando o informativo passou em definitivo para a intranet com periodicidade semanal, as editorias ficaram mais estruturadas e marcaram um espaço de participação dos empregados. A primeira parte foi dedicada às notícias em

geral, seguida da seção *Fatos da última semana na Unidade*, que apresentava em tópicos os principais acontecimentos institucionais, e *Fatos previstos para a semana na Unidade*. A seção de *Aniversários* se manteve e os empregados ganharam dois espaços intitulados de *Vale Tudo!* e *Opinião*. Nessas editorias, as notas publicadas sempre referenciavam os informantes com contribuições diversas, desde notícias que os empregados gostariam de ver divulgadas, até inclusão de receitas, piadas, fatos curiosos, festas de aniversário, casamento, nascimentos, etc.

Em **2001, na edição nº59, de 10 de julho**, juntamente com a mudança de apresentação visual e de reformulação na maneira de envio do informativo, as editorias passaram por uma adaptação e seguiram a proposta de organização à leitura, tornando o informativo cada vez mais próximo dos preceitos do jornalismo. A estrutura das editorias ficou:

- Notícias*: referente aos empregados e ao ambiente organizacional da Unidade
- Na Cidade*: notícias veiculadas nos principais jornais do município de Concórdia
- *Acontecerá*: agenda da semana.
- Aconteceu*: fatos relevantes da semana anterior, como eventos, reuniões, viagens, etc.
- *Fique Alerta*: divulgação de dicas para o dia a dia dos empregados, como saúde, cuidados no ambiente de trabalho, orientações gerais, etc;
- *Quem sou eu?*:divulgação dos empregados da Unidade, com perfil e foto.
- *Linha Direta*; notícias da Embrapa, com reflexos nos trabalhos da Unidade;
- *Aniversariantes*: empregados e terceirizados de aniversário na semana.
- *Piadas*: espaço de entretenimento dos empregados

Ao passar para a periodicidade diária, **na edição 95, de 20 de junho de 2002**, as editorias se mantiveram. Porém algumas seriam atualizadas semanalmente, como: *Na Cidade*, *Fique Alerta*, *Quem sou eu?* e *Piadas*. A dinâmica seria para as notícias e para os aniversariantes. Outra alteração nas editorias ocorreu no mesmo ano, na **edição nº122, de 01 de agosto**, seguindo as adaptações que o informativo estava se propondo. O Em Casa passou a ser lido integralmente no corpo do e-mail, sem links para a intranet, e as editoriais se concentraram nas notícias, na agenda institucional (Confira o que vai acontecer hoje) e aniversariante do dia.

Ao analisar a **edição nº1000**, especial do Em Casa, observa-se a inclusão de três novas editorias: *Minuto de Sabedoria*, *Cardápio* e *Data do dia*. Já, em **2010**, na reformulação do Em Casa, na **edição nº1954, de 15 de janeiro**, o informativo consolidou as editorias, além das notícias, que ganharam ilustrações de apresentação: *Minuto de Luz*; *Cardápio*; *Barzinho*; *Agenda do dia*; *Aniversariantes do dia*; *Data Comemorativa*. Em 2013, na edição 2875, de 19 de dezembro, as editorias se mantem. Abaixo, as principais alterações nas editorias:

1994	1997	1999	1999 – teste	2000	2001	2002	2010 - 2013
Editorial; Espaço da Qualidade	Setoriais; Aniversários	Notícias; Aniversariantes; Dicas de qualidade	Geral; Notícias; O que aconteceu na Unidade; O que vai acontecer na Unidade	Notícias; Fatos da última semana; Fatos previstos para a semana; Aniversariantes; Opinião; Vale Tudo; Cidade	Notícias; Na Cidade; Acontecerá; Aconteceu; Fique alerta; Quem sou eu?; Linha Direta; Aniversariantes; Piadas	Notícias de hoje; Na cidade; Fique alerta; Quem sou eu?; Aniversariantes; Piadas	Notícias; Minuto de luz; Cardápio; Barzinho; Agenda do dia; Data comemorativa

**Quadro 3** – Alterações nas editorias

Fonte: Mestranda

O informativo Em Casa apresenta uma evolução na organização de suas editorias, especialmente após a passagem para o digital. As editorias marcam também como o informativo deu espaço para os empregados e para a dinâmica da Unidade, enfatizando especialmente a agenda institucional.

#### 4.4 ANÁLISE DAS EDIÇÕES EM SUA MUDANÇA DE PLATAFORMA (IMPRESSO X DIGITAL)

A análise do informativo interno foi ancorada, e adaptada, de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo, de Bardin (2011). O objetivo principal foi o estudo de sua transição de impresso para digital a partir de uma identificação teórica de aspectos considerados neste trabalho. Para isso selecionamos as edições representativas, que é o *corpus* da análise, definido por Bardin (2011, p.126), como “o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. As selecionadas são: **edição nº2, de 1999**;

**edição teste, do mesmo ano; e edição nº01, de 10 de abril de 2000**, que deram sequência à mudança e marcaram em definitivo a passagem do informativo Em Casa.

O trabalho se dividiu em quatro momentos, estabelecidos a partir da revisão teórica, sendo consideradas Macro Categorias:

- comunicação interna e produção de notícias
- interação e relacionamento
- organizações e ambiente interno
- laços sociais

A análise das edições tem como base o aspecto qualitativo que, de acordo com Bardin (2011, p. 145),

[...] apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, por não estar ligada, enquanto análise quantitativa, a categorias que deem lugar a frequências suficientemente elevadas para que os cálculos se tornem possíveis.

Para cada item teórico, estabeleceu-se um quadro de avaliação que foi aplicado a cada uma das três edições selecionadas, indicando como a análise ocorreu: Unidade de Registro, Unidade de Contexto, Categorias.

Bardin (2011, p.143)) indica a Unidade de Registro como “a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”. As notícias foram adotadas como principal Unidade de Registro do trabalho, possibilitando identificar no conteúdo cada uma das abordagens selecionadas. No aspecto teórico de comunicação interna e produção de notícias no Em Casa incluímos mais duas: Aspecto Visual e Redação.

Consideramos a Unidade de Contexto como aquela “unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro” (BARDIN, 2011, p. 137). No presente trabalho, essas unidades foram identificadas após uma leitura ‘flutuante’ nos documentos selecionados, uma vez que elas demarcam a organização e a linha editorial do informativo.

Bardin (2011, p. 147) indica que “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”. Assim como a Unidade de Contexto, as categorias deste trabalho foram definidas levando em consideração a leitura flutuante, realizada durante a seleção do material num primeiro momento, e de uma leitura mais detalhada após a identificação do corpus do trabalho. Então, podemos dizer que elas aparecerem posteriormente, a partir de indícios.

Como temos quatro aspectos teóricos, identificamos unidade de registro, de contexto e categoria de acordo com cada um, mantendo as notícias como base da análise em todos eles. A análise de cada aspecto teórico partiu da Unidade de Registro, onde identificamos frases que os representavam, sempre considerando as categorias de cada Unidade de Contexto, como no esquema abaixo:

Unidade de registro (frases)  $\Leftrightarrow$  Unidade de Contexto  $\Rightarrow$  Categorias  $\Leftrightarrow$  Análise

#### 4.4.1 A comunicação interna e a produção de notícias no Em Casa

Neste item de análise se pretendeu observar como os aspectos teóricos de **comunicação interna e produção de notícias no informativo Em Casa**, considerados Macro Categorias, são retratados no informativo, a partir de três unidades de registro: notícias, aspecto visual e redação.

Como Unidades de Contexto selecionamos: setores e pessoas, para a notícia; ilustrações e fotografia, para aspecto visual; e estrutura editorial, para redação. A análise nas notícias ocorreu por meio da identificação de frases que representam as categorias, explicadas abaixo:

##### **Unidade de Contexto – Setores**

Categorias:

- Trabalho em andamento: se refere ao que os setores estão realizando;
- Envolvimento de pessoas: como elas se envolvem nas atividades dos setores;

- Lazer: organização do setor em ações que envolvem o lazer e a descontração no ambiente profissional;
- Orientação: como os setores orientam sobre suas ações ou atividades que envolvam toda a Unidade.

**Quadro 4** – Identificação de Unidade de Contexto - Setores

**Fonte:** Mestranda

### **Unidade de Contexto – Pessoas**

Categorias:

- Atuação Profissional: mostra a atividade profissional que o empregado realiza;
- Atividade Pessoal: relacionada a ações ou atividades que as pessoas desenvolvem, não necessariamente de trabalho.

**Quadro 5** – Identificação de Unidade de Contexto – Pessoas

**Fonte:** Mestranda

Já, para a Unidade de Contexto Ilustração e Fotografia, analisamos o conteúdo e como elas aparecem no informativo, de maneira geral.

Na Unidade de Contexto Estrutura Editorial a análise ocorreu por identificação dos aspectos das normas de redação que caracterizam as categorias, como:

- Objetividade: representa a técnica usada no texto;
- Noticiabilidade: aptidão que o acontecimento tem para ser notícia, sua importância;
- Títulos: como eles são apresentados;
- Tamanho dos textos: se eles atendem às normas do jornalismo on-line, que preconiza textos curtos e diretos.

Para a análise de cada uma das edições selecionadas elaboramos o quadro abaixo:

<b>Comunicação Interna e produção de notícias no Em Casa</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Categoria</b>
Notícias	a) Setores b) Pessoas	a -1) Trabalho em andamento a - 2) Envolvimento de pessoas a - 3) Lazer a - 4) Orientação

		b - 1) Atuação profissional b - 2) Atuação pessoal
Aspecto visual	a) Ilustração b) Fotografia	Conteúdo
Redação	Estrutura editorial	a) Objetividade b) Noticiabilidade c) Títulos d) Tamanho dos textos (jornalismo on-line – digital)

**Quadro 6** - Referência de análise: Comunicação interna e produção de notícias no Em Casa  
**Fonte:** Mestranda

As edições, que compõe o corpus do trabalho, foram analisadas em separado e as imagens constam nos Anexos 9, 10 e 11 deste trabalho. Por isso, os quadros são individuais, apresentados a seguir, com uma primeira análise.

**a) Edição nº02, de março/abril de 1999 - impressa:**

A primeira edição analisada é composta de cinco matérias – com títulos em todas e subtítulo em duas -, sete notas e um espaço com indicação dos aniversariantes do mês. Abaixo, indicamos os fragmentos das notícias, o conteúdo das ilustrações e observação das normas de redação:

**Fragmentos das notícias:**

a – 2) Envolvimento de pessoas:

“Os setores que produzem lixo em grande quantidade vêm cooperando e isso facilita o trabalho do nosso colega Leoni Potter (Bianco), da Manutenção, que organiza o depósito, e do pessoal da Manutenção, que faz a coleta dos recicláveis nos diversos setores.”

a - 4) Orientação

“A diretoria da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) está solicitando aos condutores de veículos que dirijam com muita cautela dentro da Embrapa Suínos e Aves.”

b-1) Atuação profissional

“O colega Idair Piccinin vem dando sua contribuição fazendo visita aos setores e passando informações sob a forma de pequena palestra.”

“Os setores que produzem lixo em grande quantidade vêm cooperando e isso facilita o trabalho do nosso colega Leoni Potter (Bianco), da Manutenção, que organiza o depósito, e do pessoal da Manutenção, que faz a coleta dos recicláveis nos diversos setores.”

“O jornalista Jean Carlos Souza começou a trabalhar no início de abril na Área de Comunicação Empresarial.”

**Conteúdo das ilustrações:**

1. Ilustração característica de “pessoa lendo” para identificar a “nova cara” do Em Casa.
2. Flor (rosa vermelha) na matéria sobre a reciclagem.
3. Boneco estilizado feliz, em gesto de comemoração, na coluna de aniversariantes.
4. Homem no computador para ilustrar matéria sobre a comunicação por satélite.
5. Placa de trânsito (stop) na notícia sobre orientação da CIPA para controle de velocidade nas ruas internas da Unidade.

**Normas de redação:**

a) Objetividade:

A maior parte dos textos escritos a partir da técnica de pirâmide invertida, outros na técnica mista.

b) Noticiabilidade:

Notícias relacionadas ao contexto interno, com foco nos trabalhos e eventos que mostram a pesquisa e projetos em andamento.

c) Títulos:

Títulos das notícias com verbos para destacar a ação, com uso de subtítulos. Nas notas, uma palavra para identificar o assunto.

d) Tamanho dos textos:

Relativamente curtos, variando em notas (uma coluna e de 6 a 16 linhas) e notícias (2 a 3 colunas, com 30 a 40 linhas no total).

**Quadro 7** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 02, de março/abril de 1999

**Fonte:** Mestranda

Das categorias analisadas, não encontramos indícios de Trabalho em Andamento e Lazer (a-1). Na categoria Envolvimento de Pessoas (a-2) identificamos uma frase, que destaca como a colaboração de todos em atividades rotineiras tem facilitado o trabalho de outra

equipe, além de valorizar as pessoas envolvidas. A frase expressa importância do trabalho dos empregados e pode ser considerada também na categoria Atuação Profissional, pois descreve o que um determinado colega faz. Na categoria Orientação também identificamos uma frase (a-3), onde a preocupação com o ambiente interno e a segurança das pessoas fica expressa por meio de uma orientação sobre os cuidados de tráfego interno e respeito à sinalização. Nas categorias da Unidade de Contexto Pessoas, encontramos indícios apenas na Atuação Profissional, onde identificamos três frases (b-1). Em duas delas o foco é para a atividade que os empregados estão realizando, outra é apresentação de um empregado e identificação de sua função.

Por meio dessas categorias podemos perceber a comunicação interna como uma aliada na construção da humanização do ambiente, pois tem no empregado o centro da notícia. Kunsch (2010, p.58) afirma que “valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional”.

No Aspecto Visual analisamos o conteúdo das imagens, que nesta edição apresentou poucas ilustrações e nenhuma fotografia. De maneira geral, as ilustrações utilizadas serviram de apoio para os textos, indicando o assunto a ser tratado, apesar da leitura prejudicada em algumas delas devido à “quebra de texto”. As categorias analisadas na Unidade de Registro Redação mostram, de maneira geral, que o informativo Em Casa atende ao que se preconiza para uma produção jornalística. A Objetividade foi identificada na construção das notícias, que priorizou a pirâmide invertida, onde os fatos mais relevantes aparecem primeiro, dando sequência a fatos ligados a essa entrada, pormenores e detalhes indispensáveis. Erbolato (1991, p. 67) descreve esse estilo de pirâmide invertida onde “os fatos principais são expostos no primeiro parágrafo – lead -, oferecendo um resumo”. Também há presença de pirâmide mista em alguns textos, onde há uma combinação de fatos relevantes, com narração em ordem cronológica.

Na categoria Noticiabilidade o informativo Em Casa demonstra que atende ao critério, pois as notícias estão relacionadas ao contexto interno, mostrando o trabalho das pessoas, da Unidade e informações que orientam e esclarecem, o que é fundamental para o ambiente interno. Os títulos, outra categoria, apresentam ação e chamam atenção para o conteúdo porque se expressam por meio de verbos. Nas notícias há ainda o uso do recurso de subtítulo. Nas notas os títulos são objetivos, indicando também o conteúdo. Em relação à categoria

tamanho dos textos, o Em Casa respeita o preceito de textos curtos, onde o importante é destacar a informação principal.

Nessa edição verificamos que há uma marca de mudança em relação às demais edições. A principal está na organização e apresentação do informativo, demonstrada no layout e na produção dos textos. Em relação às edições digitais, ela é mais elaborada em termos de diagramação, precisando de adaptação para o meio virtual.

#### **b) Edição teste, de dezembro de 1999**

A edição considerada teste é de dezembro de 1999, quando ela passou para a intranet, não existindo a versão impressa. Ela é composta de 15 notas, incluídas na seção Geral, além das seções *O que Aconteceu na Unidade* e *O que vai acontecer na Unidade*.

#### **Fragmentos das notícias:**

a-1) Trabalho em andamento:

“No ano de 1999, a área de Negócios Tecnológicos gerenciou 83 contratos (cooperação técnica, geral, prestação de serviços, comodato, venda de tecnologia, parcerias, etc).”

a-2) Envolvimento de pessoas:

“A AEE, com o apoio do Setor de Manutenção, está preparando a segunda venda de recicláveis recuperados pela participação dos funcionários da Unidade.”

a-3) Lazer:

“O Laboratório Hoescht doou um jogo de camisa para o Laboratório de Sanidade, que foi inaugurado no dia 03 de dezembro na sede da Associação contra o time de produtores que participam do projeto de pesquisa Ecopatologia/Reprodução.”

“Já está percorrendo a Unidade a lista de adesão à Festa da Manutenção, prevista para o dia 22 de dezembro.”

b-1) Atuação profissional:

“A funcionária Tânia Klein também está trabalhando como laboratorista.”

“Já a supervisora Ivane Muller e a bolsista Simone Bassi foram treinadas pelo Eraldo e estão fazendo testes de PCR para o GENE do HALOTANO.”

“Sandra Flores está caracterizando anticorpos monoclonais para vírus de Newcastle e trabalhando no desenvolvimento de um teste de ELISA para o vírus de Newcastle.”

“Nilson Vieira retorna ao Laboratório de Sanidade depois de seu estágio de quase 4 meses como técnico em segurança do trabalho no SRH da Embrapa.”

b-2) Atividade pessoal:

“Estarão entrando em férias ou licença no mês de dezembro os seguintes funcionários: ...”

#### **Conteúdo das ilustrações:**

Marca da Embrapa Suínos e Aves no topo, nas cores padrão (azul e verde).

**Normas de redação:**

## a) Objetividade:

Textos escritos a partir da técnica da pirâmide invertida, respondendo às questões básicas.

## b) Noticiabilidade:

Notícias relacionadas ao contexto da Unidade e dia a dia dos empregados.

## c) Títulos:

Em uma ou duas palavras, apenas para identificar o assunto.

## d) Tamanho dos textos:

Curtos, em forma de notas, em uma coluna, variando de duas a seis linhas.

**Quadro 8** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999

**Fonte:** Mestranda

Aos analisarmos a edição, em especial as notícias, não encontramos fragmentos (frases) que identificassem a categoria Orientação (a-4), na Unidade de Contexto - Setores. As demais foram identificadas em diversas frases. Na categoria Trabalho em Andamento (a-1) há uma frase representativa, que divulga o trabalho realizado por um determinado setor durante o ano. Outra frase foi identificada na categoria Envolvimento de Pessoas (a-2), onde há destaque sobre o apoio de um setor na venda de recicláveis, realizada pela Associação dos Empregados da Embrapa. Já, na categoria Lazer (a-3) identificamos duas frases, que mostram como os setores também incluem a confraternização por meio de esporte e de festa em suas relações com a organização. Na Unidade de Contexto - Pessoas, encontramos na categoria Atuação Profissional (b-1) quatro frases relevantes, que destacam as pessoas e suas atividades desenvolvidas. E na Atividade Pessoal (b-2) há destaque para a notícia sobre os empregados em férias e em licença.

Consideramos esses fragmentos no Em Casa como valorização dos indivíduos com o objetivo de reforçar um papel inclusivo deles no ambiente organizacional. Como destacam Oliveira e Paula (2008, p. 57), “o trabalhador precisa ter sentimentos de pertença, e eles só têm espaço em um local de trabalho que reconheça a cooperação e a autonomia como indispensáveis”.

Neste informativo Em Casa não há ilustrações, apenas a marca da Embrapa Suínos e Aves no topo, que identifica a organização, nas cores azul e verde. Em relação às categorias da Unidade de Contexto Estrutura Editorial, não percebemos alterações significativas em relação à edição anterior. Na Objetividade, os textos escritos apresentam somente a técnica da pirâmide invertida, respondendo às perguntas clássicas do jornalismo, e na Noticiabilidade as

notícias continuam a representar o contexto da Unidade e o dia a dia dos empregados. Nos títulos há apenas uma ou duas palavras, que nem sempre são verbos, apenas para indicação de assunto. O tamanho dos textos também são curtos, todos em forma de nota.

Essa edição teste, que representou a mudança no informativo Em Casa, apresenta as tendências de uma publicação digital, com textos curtos, por exemplo. Porém, a diagramação é restrita e não há uso de cores. Percebe-se que, no primeiro momento, há uma adaptação à plataforma, sem investir no layout, com conteúdo extenso.

### c) Edição nº01, de 10 de abril de 2000

A terceira edição analisada é a primeira da versão eletrônica, ou digital, depois do teste que ocorreu no mês de dezembro de 1999. Ela também foi inserida na intranet e os empregados tinham acesso por meio de um link enviado ao e-mail, dizendo que a edição estava disponível. São 23 notícias na seção Geral, sete na Vale Tudo!, além da seção de aniversariantes, Fatos da última semana na Unidade e Fatos previstos para a semana na Unidade.

#### **Fragmentos das notícias:**

##### a-1) Trabalho em andamento:

“O Sistema de Melhoramento Genético de Suínos acompanhou nesta semana o nascimento dos primeiros leitões do MS60, no novo suíno light.”

“Outras duas notícias dos Suínos: está em estudo a ampliação da parceria com a Copérdia, englobando também o SPS.”

“Continua a cada 15 dias o abate para coleta de material referente ao projeto de QTL em frangos na Unidade de Suruvi.”

“O Laboratório de Sanidade conta com o apoio de vários funcionários e estagiários na atividade.”

“Uma missão argentina visitou o Cedisa (Centro de Diagnóstico em Saúde Animal) no dia 29 de março.”

“O Laboratório de Análises Físico-Químicas, mais conhecido como Laboratório de Nutrição, desenvolve vários tipos de análises diariamente.”

“O SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão) atendeu 147 clientes por e-mail em março.”

##### a-2) Envolvimento de pessoas

“O Laboratório de Sanidade conta com o apoio de vários funcionários e estagiários na atividade.”

##### a-3) Lazer

“Por enquanto, a melhor campanha é dos Suínos, com duas vitórias.”

“O Suruvi/Nutrição/Back também tem duas vitórias, mais um jogo a mais.”

“A Sanidade está com uma vitória em dois jogos.”

“Aves representa a mesma campanha.”

“Não ganharam ainda o Motoristas/Manutenção/Fábrica de Rações (dois jogos) e Administração (1 jogo)”

#### a-4) Orientação

“O Núcleo de Informática esclarece que a aproximadamente 90 dias foi detectado um problema com o LNA da antena parabólica do Sistema EmbrapaSat da nossa Unidade.”

#### b-1) Atuação

“E também estão fazendo parte do quadro de funcionários do SPS Sérgio Nichterwitz e Wilson Becker.”

“A recepcionista contrata para atuar no hall de entrada da Unidade melhorou o atendimento ao cliente.”

“O pesquisador Waldomiro Barioni Júnior ministrou o Curso de Iniciação na Linguagem SAS para alguns colegas da Unidade.”

“A pesquisadora Janice Reis Ciacci Zanella, que retornou ao trabalho no final de março após licença maternidade, publicou na revista “Science” trabalho referente a uma parte de sua dissertação de Ph.D.”

“O pesquisador Gustavo Lima participará de dois programas de televisão na manhã desta terça-feira.”

“Os pesquisadores Claudio Bellaver, Carlos Perdomo e o presidente da ACCS, Paulo Tramontini, participaram do 16º Congresso Latino-Americano de Produção Animal, em Montevideu, de 28 a 31 de março.”

“Em março, Édio e Tânia Klein coletaram material para biopsia em suínos em três granjas, duas no Paraná e uma em São Paulo, para diagnóstico do vírus de PPRS, com apoio do Ministério da Agricultura.”

“A pesquisadora Liana Brentano esteve de 13 a 17 de março em Brasília participando da reunião do Núcleo de Gestão Tecnológica (NGT) em Saúde Animal.”

“Os estudantes da Universidade Federal de Uberlândia Ranto Luciano, Ana Rita Nardi e Viviane Vearez estão estagiando desde o mês de fevereiro na área de virologia com a pesquisadora Liana Brentano.”

“No mês de janeiro retornou do curso de doutorado o pesquisador Laurimar Fiorentin, que está atuando no Laboratório de Sanidade Animal (Área de Bacteriologia/Aves).”

“Foi contratada pelo convênio ACCS/AINCADESC a veterinária Lauren Ventura para dar continuidade às atividades do projeto de Micobacterioses.”

“O pesquisador Carlos A. F. Costa, da Área de Doenças Parasitárias/Aves, retornou ao Laboratório de Sanidade Animal na sexta-feira passada, dia 7 de abril.”

#### b-2) Atividade pessoal

“No momento, de acordo com o RH, três funcionários estão em férias: Hilário Althaus, Hugo Haupt e MirgonSchwingel.”

“Já os funcionários Gilberto Schmidt, ImárioAlthaus, Laurindo Gratner e Vicente Sangói estão em licença especial.”

“O pesquisador Carlos Roberto Bernardi concluiu o curso de mestrado em Ciências dos Alimentos, pela Universidade Federal de Santa Catarina.”

#### **Conteúdo das ilustrações:**

Apenas o título “Em Casa” tem cores e está estilizado, com o símbolo de @ no lugar da última letra ‘a’.

**Normas de redação:**

a) Objetividade:

Textos escritos a partir da técnica da pirâmide invertida, respondendo às questões básicas.

b) Noticiabilidade:

Notícias do contexto da Unidade, com maior foco no trabalho das pessoas e dos setores, da cidade e de entretenimento.

c) Títulos:

Frases com verbos para identificar a ação, sem subtítulos.

d) Tamanho dos textos:

Textos curtos, com média de 10 a 12 linhas, em uma coluna.

**Quadro 9** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº01, de 10 de abril de 2000

**Fonte:** Mestranda

Na Unidade de Contexto - Setores, encontramos indícios em todas as categorias. Na Trabalho em Andamento (a-1) identificamos sete frases, que retratam o trabalho em granjas, laboratórios e de atendimento ao cidadão. A maioria está relacionada à pesquisa que ocorre na Unidade e em trabalhos de parcerias. Na categoria Envolvimento de Pessoas (a-2) apenas uma, que revelou como um setor conta com o apoio de várias pessoas para desenvolver suas atividades. Já, na categoria Lazer (a-3) são cinco frases que mostram como os setores utilizam o esporte como meio de interação com seus pares. E, na Categoria Orientação (a-4) há uma frase que denota esclarecimento de um setor em relação a um equipamento da Unidade, o que gerou problemas de comunicação para alguns setores que precisaram do equipamento.

Na Unidade de Contexto - Pessoas também foram identificados os indícios das categorias selecionadas, em especial na categoria Atuação Profissional (b-1). Foram 12 frases que mostram o que as pessoas fazem, como executam suas tarefas, em que estão envolvidas (eventos, reuniões, atendimento de imprensa), contratação e retorno ao trabalho. Na Atividade Pessoal (b-2) há três frases, que esclarecem quem está em período de férias, de licença e em conclusão de curso.

Mais uma vez o aspecto humano está no centro das notícias do Em Casa, enfatizando que os indivíduos constituem o foco da comunicação. Para Baldissera (2009, p. 159), “assumir o sujeito como desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único”.

Ao analisar o Aspecto Visual, encontramos apenas uma ilustração, que é o nome do informativo, no topo da página eletrônica. O título tem cores azul e verde, misturadas, e está estilizado com o símbolo de @ no lugar da última letra “a”, representando o aspecto virtual.

Em relação à Estrutura Editorial, a apresentação das categorias também não alterou significativamente. A Objetividade continua marcada pela técnica da pirâmide invertida e a Noticiabilidade marcada pelo retrato dos acontecimentos da Unidade, do trabalho das pessoas, além de inserir entretenimento e informação geral (da cidade). Os títulos voltaram a incluir verbos para identificar uma ação, porém não tem subtítulos. O tamanho dos textos aumentou, mas seguiu na prerrogativa de serem relativamente curtos, entre 10 e 12 linhas, em apenas uma coluna.

A comunicação interna é uma das marcas do informativo nas três edições, levando em conta que um dos objetivos é o destacar as ações dos sujeitos, que representam o organismo e a dimensão da organização, além de garantir informações do ambiente interno para melhor entendimento das metas de cada um e da instituição. Isso foi possível observar nas matérias de modo geral, em todas as categorias, em especial no que diz respeito ao destaque para o trabalho das pessoas e dos setores. O informativo Em Casa representa, em termos de comunicação interna, o que Kunsch (2010) destaca ao abordar a dimensão humana como uma das perspectivas da comunicação.

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e interesses dos proprietários e nos lucros da organização (KUNSCH, 2010, p. 48)

O Em Casa, por meio de suas notícias, também contempla a veiculação de projetos, pesquisas, orientação e dicas, que mostra a diversidade de assuntos que permeiam o universo dos empregados. Ele é um instrumento que atende a uma das prioridades que se colocam à comunicação interna estratégica, de acordo com Oliveira e Paula (2008), com foco no indivíduo.

De um lado é fundamental que as organizações entendam e abordem os atores internos como produtores de mensagens. De outro lado, que considerem as demandas desses atores por informações contextualizadas, evidenciando impactos

de decisões no seu trabalho e na sua vida. Ou seja, eles precisam conhecer os objetivos e estratégias de gestão e de negócio da organização e também ter elementos para construir sentido e atuar nesse cenário (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 56).

A comunicação interna no informativo *Em Casa*, então, é revelada pela abordagem dos indivíduos e suas atividades, bem como pela contemplação de informações do contexto da Unidade, que deixam claro o trabalho e o objetivo da organização.

Em relação à produção de notícias, outro aspecto teórico analisado, procurou-se identificar o conjunto que concretiza o informativo, por meio da sua apresentação visual e normas de redação. Da edição impressa (nº02/1999) para as digitais, o corpus do trabalho de análise, houve desvalorização da apresentação visual, da diagramação. Na edição em papel, a diagramação e as ilustrações serviram de apoio aos textos, com o intuito de dar uma dinâmica ao informativo. Nas duas digitais a única ilustração foi no título e na marca Embrapa Suínos e Aves. Percebe-se que nessas edições a preocupação foi com a adequação do conteúdo e com mudanças na linha editorial, que dedicou mais atenção aos empregados.

As normas de redação estão contempladas na produção das notícias do informativo *Em Casa* das três edições, que são objetivas e destacam sempre o fator de maior relevância no primeiro parágrafo, reforçando a técnica de pirâmide invertida. Essa técnica favorece a objetividade porque concentra no lead (que é a primeira parte) a informação de importância. Isso garante ao leitor credibilidade. Como destacam Lemos e Del Gaudio (2003, p. 263): “o formato objetivo de notícia transmite ao leitor credibilidade, porque parece deixar a realidade falar por si mesma. Por isso o texto das publicações empresariais procura-se concentrar em fatos e dados e oculta a existência de um narrador”.

Ainda na Unidade de Registro Redação podemos dizer que há identificação do fator de noticiabilidade, que, de acordo com Wolf (2005), é a aptidão que o acontecimento tem para ser notícia, a partir de uma definição de critérios considerados “valores notícia”: substantivos, relativo ao produto, relativo ao meio de informação, o público e a concorrência. No caso do informativo *Em Casa*, as matérias e notas representam o contexto da organização - o que é de interesse dos empregados-, tem foco nas pessoas e nas suas atividades - o que é importante para a melhor integração do ambiente e conhecimento dos indivíduos-, bem como no trabalho que ocorre nos setores. Há equilíbrio de assuntos, entre os de interesse dos empregados e os

de interesse da Unidade, bem como os de importância para ambos. Aqui encontramos o critério substantivo, indicado por Wolf (2005).

O critério relativo ao produto, que é a informação, também está presente, pois as notícias revelam diversos assuntos, que só podem ser divulgados a partir da disponibilidade das fontes. Ou seja, foram escritas a partir de coleta de informações com os envolvidos. Em relação aos critérios de meio de informação, a análise é diferente do que propõe Wolf (2005), pois aqui o espaço é o mesmo para todos, depende apenas do conteúdo e da disponibilidade. O público se refere aos empregados, o que é contemplado pelo informativo. Então, percebemos que o divulgado leva em consideração essa perspectiva de público. O critério de concorrência não se aplica. A noticiabilidade do Em Casa encontra espaço a partir, principalmente, do critério substantivo, que atende a importância e o interesse de notícia.

Os títulos, que também foram observados na análise, são diretos, em alguns casos, apenas uma palavra para identificar o assunto. Em relação ao tamanho dos textos, nas edições digitais eles atendem à regra de serem curtos, variando de seis a dez linhas, respeitando o contexto *online*. Conforme Ferraretto e Ferraretto (2009, p.146), em publicações digitais, “não é recomendada a produção de textos longos, os quais, por não serem adequados ao meio, dificilmente são lidos até o final”.

A partir dessa percepção do Em Casa podemos encontrar a comunicação interna e a produção de notícias contempladas de maneira a reforçar a valorização do empregado no contexto da organização. Para Kunsch (2010, p. 57), “só assim será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos”. Então, no informativo interno encontramos indícios de que o indivíduo está no centro do processo de comunicação, em especial no que diz respeito à divulgação de notícias, apesar de o “fazer” a comunicação ainda estar centrado no instrumental.

#### **4.4.2 Organização e ambiente interno no Em Casa**

Os aspectos teóricos de **organização e ambiente interno** também foram observados nas edições escolhidas, com a intenção de identificar como o informativo Em Casa retrata esse cenário em suas notícias. A Unidade de Registro permanece a notícia e a Unidade de

Contexto como a organização é representada nelas. As categorias, assim como nos demais aspectos teóricos, foram definidas a priori, de acordo com as leituras iniciais do informativo. A primeira se refere ao Trabalho em rede/parceria, que trata da identificação de atuação da organização e como ela realiza o trabalho. A segunda categoria é a de Participação/Valorização interna, que reflete como as pessoas são apresentadas na realização do trabalho. No quadro abaixo, as referências da análise:

<b>Organização e ambiente interno no Em Casa</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Categorias</b>
Notícia	Como a organização é representada nas notícias do informativo	a) Trabalho em rede/parceria b) Participação/Valorização interna

**Quadro 10** – Referência de análise: Organização e ambiente interno Em Casa  
Fonte: Mestranda

**a) Edição nº02, de dezembro de 1999**

Como na análise anterior, iniciamos o trabalho pela edição impressa, que é composta de cinco matérias – com títulos em todas e subtítulo em duas -, sete notas e um espaço com indicação dos aniversariantes do mês. O estudo foi realizado a partir da identificação de frases, os fragmentos das notícias. Esses representam a categoria, ou seja, que mostram como a organização é retratada.

**Fragmentos das notícias:**

a) Trabalho em rede/parceria:

“No dia 25 de março, a Embrapa Suínos e Aves organizou uma reunião técnica para discutir com a indústria e órgãos governamentais as melhores alternativas de aproveitamento dos dejetos suínos.”

“No dia 25 de março, ocorreu a primeira videoconferência da Embrapa, com encontro via satélite entre a direção da empresa e a unidade local.”

“A intenção para breve é aprimorar o uso da internet, intranet, videoconferência e comunicação telefônica.”

“A Embrapa Suínos e Aves está desenvolvendo um trabalho muito interessante com a Emater do Rio Grande do Sul.”

“A partir do treinamento que recebem, os técnicos da Emater se transformam em multiplicadores dos conhecimentos gerados pela Embrapa Suínos e Aves, beneficiando os suinocultores gaúchos.”

“A Embrapa Suínos e Aves está liderando o Projeto de Identificação de Cultivares de Grãos em Alta Densidade de Nutrientes.”

“Mais que trazer pesquisadores de outros países, a Embrapa Suínos e Aves conseguiu com o simpósio internacional colocar em discussão boa parte dos temas que mais interessam a avicultura

nacional neste momento.”

“A troca de experiência entre as Unidades certamente ajudará o desenvolvimento do trabalho.”

b) Participação/valorização interna

“Uma nova comissão de fiscalização do refeitório foi designada pela chefia.”

“A participação vem crescendo e já se pode observar no Setor de Depósito de Lixo Reciclável a diferença da situação.”

**Quadro 11** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 02, dezembro de 1999

**Fonte:** Mestranda

Na primeira categoria, Trabalho em rede/parceria, encontramos oito frases. Cinco delas mostram que a Unidade está desenvolvendo projetos e ações em parceria com agentes externos, com indústria, órgãos governamentais, pesquisadores de outras instituições, enfatizando o trabalho de pesquisa e o comprometimento com parceiros que tem os mesmos objetivos. As outras três são de cunho interno, institucional e revelam a importância da comunicação na gestão da Unidade.

A organização retratada no informativo Em Casa tem atuação em rede, envolve diversos atores em seus processos e destaca a comunicação. Características da atual sociedade, com estrutura social estabelecida a partir de relações de produção. “O processo de trabalho é integrado globalmente, mas o trabalho produtivo tende a ser fragmentado localmente, existindo uma tendência para a individualização das relações entre capital e trabalho, uma vez que essas relações de classe são menos distintas” (MARCHIORI, 2008, p.47).

A categoria Participação/Valorização interna apareceu em duas frases. Uma delas anunciando a nova comissão do refeitório, que atuará em prol de todos, e a outra valoriza a participação dos empregados na campanha de reciclagem. Nesse item a humanização também está presente, mostrando que atuação conjunta é uma das marcas no ambiente interno, independente dos cargos ocupados.

#### **b) Edição teste, de dezembro de 1999**

Nessa edição, que foi a migração do informativo, encontramos 15 notas, incluídas na seção Geral, além das seções *O que Aconteceu na Unidade* e *O que vai acontecer na Unidade*.

**Fragmentos das notícias:**

## a) Trabalho em rede/parceria

“Foi concluído um levantamento da prevalência do Vírus da Anemia das aves no Brasil em colaboração com a INTERVET, que doou Kits de ELISA para a Embrapa Suínos e Aves, avaliados atualmente em R\$9.200,00.”

## b) Participação/valorização do empregado

“Os empregados que saem da empresa, na condição de aposentado, podem permanecer com dois benefícios importantes.”

**Quadro 12** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999

**Fonte:** Mestranda

Nas duas categorias encontramos apenas uma frase que as identificassem. Na primeira, Trabalho em rede/parceria, a frase destaca uma atividade realizada, num projeto em parceria, que teve aporte financeiro. Já, na categoria Participação/valorização interna o destaque é para o pessoal aposentado, que terá benefícios garantidos ao sair da empresa.

A edição apresenta a organização e o ambiente interno na mesma linha que a anterior, com apontamento de uma dinâmica em rede, de trabalho e de acolhimento. Porém, há um reforço de seu poder, seu simbolismo ao destacar que, ao sair da empresa, o empregado continua vinculado. De acordo com Baldissera (2009, p.137),

Quanto mais poder simbólico essa organização construir e exercer sobre esse determinado grupo/sociedade, mais fortes tenderão ser suas influências e mais frágeis as manifestações de resistência aos seus padrões, suas ações, seus procedimentos, seus valores e suas crenças, entre outras coisas.

O informativo Em Casa, nessa edição, mostrou a organização a partir de sua linha institucional, de trabalho e de recursos humanos.

**c) Edição nº01, de 10 de abril de 2000**

A edição eletrônica de abril de 2000 apresentou 23 notícias na seção Geral, sete na Vale Tudo!, além de da seção de aniversariantes, Fatos da última semana na Unidade e Fatos previstos para a semana na Unidade.

**Fragmentos de notícias:**

## a) Trabalho em rede/parceria

“As pesquisas foram desenvolvidas numa granja experimental da Aurora em Chapecó e só agora os animais estão sendo reproduzidos na Unidade.”

“A edição de ontem, domingo, do A Notícia contém no Caderno de Economia uma matéria

especial sobre os resultados do suíno light da Embrapa Suínos e Aves, o MS58.”

b) Participação/valorização interna

Os 26 participantes do 1º ACAVE/Embrapa sobre Sanidade em Frangos de Corte fizeram avaliação positiva de estrutura e conhecimentos prestados no período de 29 a 31 de março.

**Quadro 13** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000

**Fonte:** Mestranda

Em todas as 23 notícias, identificamos duas frases que representam o Trabalho em rede/parceria. Uma se refere ao trabalho de pesquisa com animais realizada numa granja experimental de uma empresa parceira, que agora passará para a Unidade. Na outra frase, o destaque é para uma notícia em veículo de comunicação do Estado de Santa Catarina sobre o resultado da pesquisa do suíno light. A organização aparece como determinante em processos de atuação em rede.

Na Participação/valorização interna a frase que encontramos enfatiza a avaliação que participantes externos fizeram de um curso realizado pela Unidade, onde a estrutura e o conhecimento são positivos. A condição humana surge como aspecto do ambiente interno.

Apesar do recorte e das poucas frases de identificação, foi possível observar nas três edições que a organização Embrapa Suínos e Aves aparece sempre como propulsora do trabalho de pesquisa em sua área de atividade, com destaque para parceria e atuação em rede. Essa revelação mostra que a organização tem como base o que preconiza Castells (2009, p.49), que “as redes se converteram na forma organizacional mais eficiente como resultado de três conceitos fundamentais que se beneficiaram do novo entorno tecnológico: flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de sobrevivência”.

No ambiente interno não há muitas evidências, apenas percebe-se uma tendência maior em relação à valorização da produção dos empregados e da empresa do que da participação interna, o que nos remete à Baldissera (2010, p.67), “a organização não parece importar muito com o que esses sujeitos pensam e como se sentem, de modo que há pouco ou nenhum interesse na escuta. O valor recai sobre a produção, o quanto cada qual pode contribuir para que se atinjam os objetivos organizacionais”. Os aspectos de organização e ambiente interno remetem ao novo contexto que a sociedade vivencia, de articulação em rede, parceria e fomento à produção em equipe em detrimento do individual.

#### 4.4.3 Interação e relacionamento no Em Casa

O aspecto teórico de **interação e relacionamento** embasou a observação do informativo Em Casa no que se refere às notícias publicadas, a partir de uma unidade de contexto Espaço do Leitor. A categoria retrata a participação, ou seja, como o informativo Em Casa veicula a participação e o envolvimento dos empregados. Como no item anterior, cada edição foi analisada separadamente, para posterior inferência, a partir do quadro abaixo:

<b>Interação e relacionamento no Em Casa</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Categorias</b>
Notícias	Espaço do Leitor	Participação

**Quadro 14** – Referência de análise: Interação e relacionamento no Em Casa

Fonte: Mestranda

##### a) Edição nº02, de março/abril de 1999

Na edição impressa não há menção de participação do leitor, o que nos remeteria a um ambiente que a interação ocorre de maneira mais pontual, não reativa. Porém, consideramos que nesse exemplar, como propôs Thompson (1998), ocorreu uma quase-interação mediada. De acordo com o autor,

ela não tem um grau de reciprocidade interpessoal de outras formas de interação, seja mediada ou face a face, mas é, não obstante, uma forma de interação. Ela cria um certo tipo de situação social na qual indivíduos se ligam uns aos outros num processo de comunicação e intercâmbio simbólico (THOMPSON, 1998, p.79-80).

No caso do informativo, ele foi enviado e as pessoas tiveram acesso às suas informações. O que não ocorreu foi uma retroalimentação, ou seja, não se possibilitou um canal formal para que a interação fosse recíproca e o envolvimento fizesse parte da comunicação.

##### b) Edição teste, de dezembro de 1999

Na edição teste, que migrou para a intranet, a participação dos empregados aparece em dois momentos. Um deles identificado no fragmento da notícia, por meio da frase: “Já está percorrendo a Unidade a lista de adesão à Festa da Manutenção, prevista para o dia 22 de dezembro. Os organizadores estão prometendo muita comida, música e animação.” É uma menção de que os empregados terão um espaço de encontro, interação. Aqui, identificamos uma facilitação da interação, ou melhor, um espaço de divulgação para os indivíduos. Começa

a surgir a interação mediada. Nesse caso, o informativo Em Casa é o mediador entre os empregados de um setor e os demais, por meio da divulgação de uma notícia.

Outro momento em que a interação surge é no encaminhamento de sugestões e comentários para o e-mail do editor. Nesse caso, a interação não vai além de uma troca de informação e pode ser considerada reativa. Primo (2005) descreve essa interação como aquela que depende da previsibilidade e das trocas, num estímulo e resposta. Ele lembra, ainda, que a comunicação não se estabelece apenas por um canal, mas pode ocorrer de diversas maneiras.

### c) Edição nº01, de 10 de abril de 2000

Na primeira edição, reformulada, a participação aparece de diversas maneiras e como um dos pontos centrais do novo informativo.

Fragmentos de notícias:

“Qualquer fato que você julgue interessante pode ser encaminhada ao Em Casa através dos correspondentes.”

“Os funcionários da Embrapa Suínos e Aves terão espaço no novo Em Casa de várias formas.”

“Além da possibilidade de repassar informações para os correspondentes ou integrantes da ACS, qualquer funcionário da Unidade poderá colocar suas opiniões (ou opiniões de terceiros julgadas interessantes) no espaço Opinião.”

“Outro espaço livre será o Vale Tudo!”

“É bom frisar que as contribuições para os espaços Opinião e Vale Tudo! terão que ser assinadas.”

**Quadro 15** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000

**Fonte:** Mestranda

Em uma das frases, os empregados são convidados a participar da edição com o que julgue interessante. Para isso basta que procurem os correspondentes (há um em cada setor, que faz o contato com a equipe de comunicação). A outra enfatiza que os empregados terão espaço no Em Casa de diversas maneiras. Uma dessas formas aparece na frase seguinte, que indica a seção Opinião como um espaço no qual o empregado pode publicar o que pensa, ou que terceiros pensam. A quarta frase indica a seção Vale Tudo!. E, ao final, encontramos a frase que lembra aos empregados que a participação deve ser identificada. A interação ainda é reativa, porém se manifesta como um dos diferenciais das novas edições do informativo.

De maneira geral, a transição do informativo Em Casa, de impresso para digital, operou mudanças maiores nos aspectos de inserção de espaços de interação, o que num primeiro instante não estava claro e não apareceu. Na edição impressa não há indícios de participação ou interação do leitor. A interação ocorria de maneira pontual, com o envio do informativo, o seu recebimento e a leitura por parte do empregado.

Já, na edição teste há referência sobre como os leitores podem interagir com o informativo, por meio do e-mail do editor, que é um encaminhamento formal de um veículo de comunicação. Na primeira edição de 2000, a interação aparece como um aspecto de destaque, com indicação de várias maneiras de participação: por meio de correspondentes em cada setor, através do espaço especial de opinião e de assuntos diversos de interesse do leitor.

A interação relacional aparece aqui de maneira tímida, apresentando alternativas para o empregado. Porém, ela desponta como uma das mudanças do informativo, que realinhou a política editorial e o insere num novo contexto. Conforme enfatiza Kunsch (2010, p. 54), “[...] há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”.

A maneira como o informativo Em Casa aborda a interação, e a sua passagem para o digital, mostram que ele se apresenta, em termos de relação com o leitor, no cenário 1.0, de modo mais informativo, onde,

as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário no conteúdo da comunicação, baixa capacidade de personalização do conteúdo, predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário e, em geral, transmitem um simulacro de bidirecionalidade pela oferta de instrumentos de interatividade que não refletem totalmente seu conceito (CORRÊA, 2009, p. 179).

Ou seja, a relação que se estabelece ainda é baseada na opinião do empregado, que passa para uma edição e posterior publicação, em um local específico. No caso, as editoriais especificadas. Não há interferência direta no conteúdo, porém o que o leitor envia deve estar assinado, identificando a fonte da informação.

#### 4.4.4 Laços Sociais no Em Casa

O aspecto teórico de **Laços Sociais** aparece na análise do informativo interno Em Casa identificado como a Unidade de Contexto. A unidade de registro também foi notícia, como nos demais aspectos. A categoria definida foi União, que representa como as pessoas se agrupam.

<b>Laços Sociais no Em Casa</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Categorias</b>
Notícias	Como os laços sociais aparecem nas notícias do Em Casa	União

**Quadro 16** – Referência de análise: Laços sociais no Em Casa

**Fonte:** Mestranda

##### a) Edição nº02, de março/abril de 1999

Nesta edição impressa não há indícios de laços sociais, que consideramos aqui como aqueles estabelecidos por meio da ligação dos indivíduos, dentro ou fora da organização. Recuero (2010, p.38) destaca que “o laço é a efetiva conexão entre os atores envolvidos nas interações. Ele é resultado, deste modo, da sedimentação das relações estabelecidas entre agentes”. Isso não é percebido ou valorizado nas notícias do informativo Em Casa, uma vez que o conteúdo está focado nos empregados, suas atividades e no ambiente, não em suas relações. Ou seja, a edição não retrata ligações ou relações que possam existir entre os empregados.

##### b) Edição teste, de dezembro de 1999

Já, na edição teste, da intranet, a evidência de laços sociais surge a partir de duas frases, que constam no quadro abaixo.

#### **Fragmentos de notícias:**

“O Laboratório Hoescht doou um jogo de camisa para o Laboratório de Sanidade, que foi inaugurado no dia 03 de dezembro na sede da Associação contra o time de produtores que participam do projeto de pesquisa Ecopatologia/Reprodução”.

“Já está percorrendo a Unidade a lista de adesão à Festa da Manutenção, prevista para o dia 22 de dezembro.”

**Quadro 17** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição teste, de dezembro de 1999

**Fonte:** Mestranda

Uma dessas frases enfatiza a comemoração por meio do esporte, que uniu parceiros de trabalho para um jogo de futebol a partir da doação de um jogo de camisas. A outra mostra de laços sociais está na frase que lembra sobre festa de confraternização de um setor. Ambos os indícios estão ligados ao comportamento de reunião através do esporte, que vai além do ambiente organizacional. Num primeiro momento confirmamos que são laços relacionais, estabelecidos, de acordo com Recuero (2010), por meio das relações sociais dos indivíduos em seu local de trabalho. Assim, estão além dos laços associativos, que se constituem a partir do pertencimento a uma organização, por exemplo.

#### c) Edição nº01, de 10 de abril de 2000

Nesta edição os laços sociais são evidenciados a partir de cinco frases, que indicam como os setores estão organizados para a prática esportiva e qual a situação deles em um campeonato.

#### **Fragmentos das notícias:**

“Por enquanto, a melhor campanha é dos Suínos, com duas vitórias.”

“O Suruvi/Nutrição/Back também tem duas vitórias, mais um jogo a mais.”

“A Sanidade está com uma vitória em dois jogos.”

“Aves representa a mesma campanha.”

“Não ganharam ainda o Motoristas/Manutenção/Fábrica de Rações (dois jogos) e Administração (1 jogo).”

**Quadro 18** – Identificação dos fragmentos analisados: Edição nº 01, de 10 de abril de 2000 –

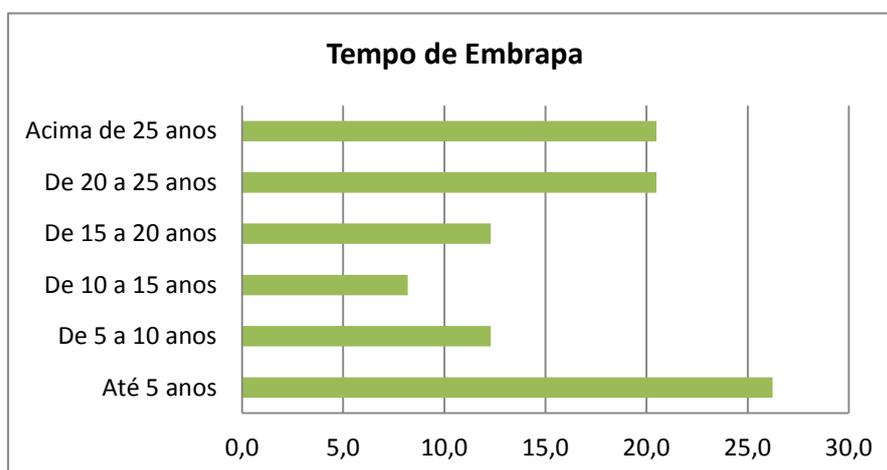
**Fonte:** Mestranda

Os laços sociais começam a ter presença no informativo Em Casa a partir da edição de teste, que circula na intranet, e destacam sempre a integração por meio de práticas esportivas e de festa de confraternização. A valorização e presença de indícios de laços sociais são pequenas e destacam os laços de associação, explicados por Recuero (2010) como aqueles que se estabelecem quando indivíduos estão em mesmo local ou grupo. Porém, eles podem ser também considerados relacionais, a partir do momento que extrapolam o ambiente organizacional. Nesse caso, o lazer e a diversão ocorrem em espaço externo.

#### 4.5 OPINIÃO DO PÚBLICO LEITOR

A avaliação do informativo interno Em Casa foi realizada junto ao público leitor, os empregados da Embrapa Suínos e Aves, num total de 201 pessoas. A pesquisa ocorreu por e-mail, no período 27 de novembro a 12 de dezembro de 2013, no sistema Limesurvey<sup>24</sup>. O questionário, de 18 perguntas, englobou aspectos de produção do informativo Em Casa, de comunicação, de interação e de consulta, com perguntas abertas e fechadas. Antes da aplicação, realizamos um pré-teste, com duas empregadas da Unidade, escolhidas de maneira representativa: uma analista e outra assistente. O pré-teste foi aplicado pessoalmente, em cargos distintos, para consolidar o questionário e poder efetivá-lo na plataforma digital.

O total de respondentes ficou em 122 empregados, num total de **60,6%**, o que será considerado na análise. A primeira questão identificou **o tempo de trabalho na Embrapa**. Das respostas, 26,2% tem menos de 5 anos de Embrapa. De 20 a 25 anos e acima de 25 anos na empresa o percentual foi o mesmo, de 20,5% cada. Já, de 5 a 10 anos o percentual é de 12,3% e de 15 a 20 anos, 8,2%.

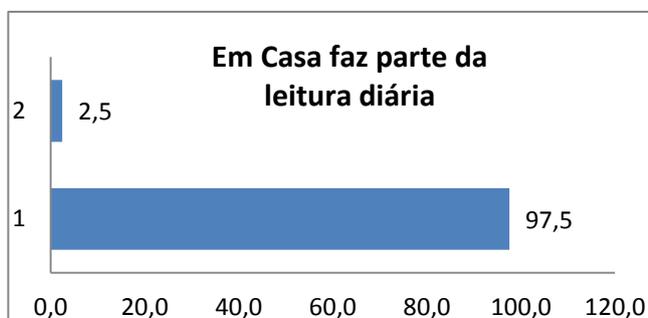


**Gráfico 1** – Tempo de Embrapa  
**Fonte:** Mestranda

Na pergunta nº 2, se **o informativo Em Casa faz parte da leitura diária do empregado**, 97,5% responderam afirmativamente e apenas 2,5% disseram que não. Ainda nessa pergunta, se a resposta fosse negativa, era necessário o registro do motivo. Das três

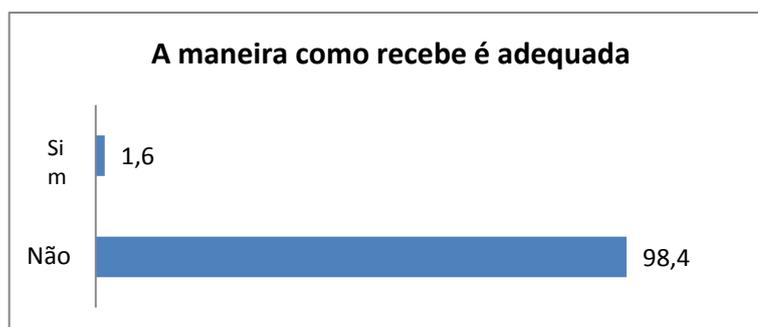
<sup>24</sup><http://www.limesurvey.org/pt/>

respostas, um deles afirmou não ter tempo disponível para acessá-lo e outro disse não lembrar de ler e não ter interesse. A última resposta foi a de que o Em Casa está chegando tarde no e-mail, além de ter textos longos, com muitas fotos, o que carrega o arquivo e “pesa” muito na caixa de entrada.



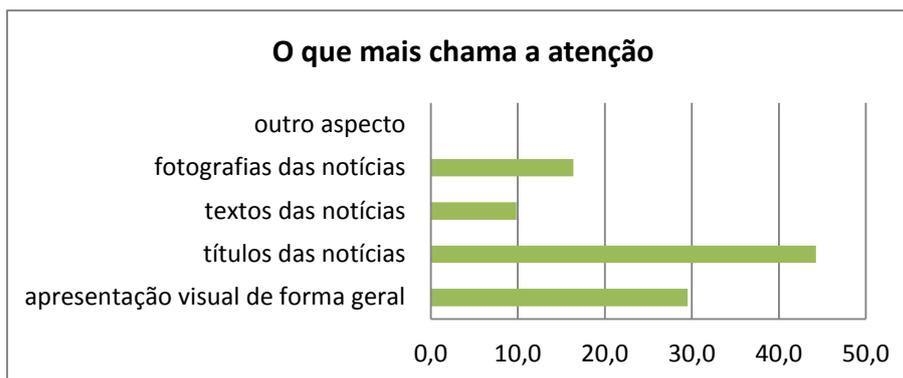
**Gráfico 2** – Em Casa faz parte da leitura diária  
**Fonte:** Mestranda

A terceira pergunta foi sobre a **maneira como os empregados recebem o informativo Em Casa, por e-mail, se eles a consideram adequada** e se há sugestões. 98,4% responderam que ela é adequada, contra apenas 1,6% que disseram não. Sobre as sugestões, apenas dois contribuíram. Um comentou que o *e-mail* demora para carregar e outro que gostaria de melhorias no layout e no tratamento das imagens, evitando o envio de fotos por e-mail. O mesmo respondente sugeriu que as fotos fiquem mantidas em um repositório e apenas o link seja enviado.



**Gráfico 3** – A maneira como recebe é adequada  
**Fonte:** Mestranda

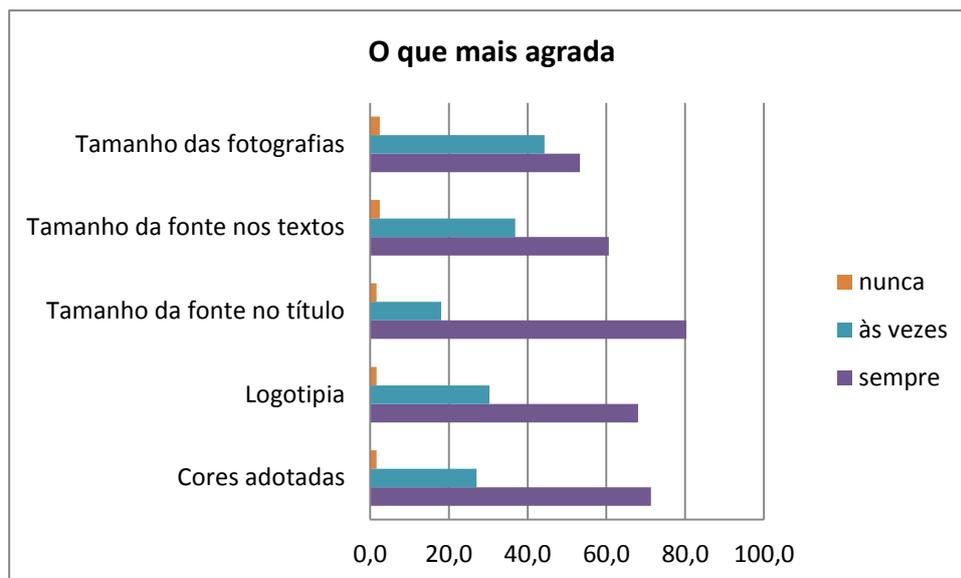
Sobre a apresentação visual, a quarta pergunta do questionário, a intenção era conhecer a opinião sobre **o que mais chama a atenção no aspecto visual**. Quatro itens foram selecionados e também houve indicação de outros aspectos. Dos respondentes, 44,3% disseram ser os títulos das notícias, 29,5% identificaram a apresentação visual de forma geral, 16,4% as fotografias das notícias e 9,8% os textos das notícias.



**Gráfico 4** – O que mais chama a atenção  
**Fonte:** Mestranda

A quinta pergunta se referiu a **cinco itens do aspecto visual do informativo Em Casa e se eles agradam**, com alternativa de resposta para **sempre, às vezes ou nunca**. Também havia espaço para indicar outro aspecto não apresentado no instrumento. Sobre as **cores adotadas**, 71,3% responderam que agrada sempre, 27% às vezes e 1,6% nunca. À respeito da **logotipia**, para 68% agrada sempre, 30,3% às vezes e 1,6% nunca. O **tamanho da fonte nos títulos** agrada sempre a 80,3% dos respondentes, 18% somente às vezes e 1,6% nunca. Já, o **tamanho da fonte nos textos** agrada 60,7% sempre, 36,9% às vezes e 2,5% nunca. Em relação ao **tamanho das fotografias**, 53,3% responderam que agrada sempre, 44,3% às vezes e 2,5% nunca.

Na pergunta aberta, 41 respondentes não apontaram outro aspecto e oito afirmaram que a forma de apresentação é boa da maneira que se encontra. Em relação à formatação, ou diagramação, uma das questões mais destacadas é sobre o carregamento do e-mail, que é lento ao usar fotos e figuras. Por isso, há sugestão de rever o tamanho das imagens e da maneira como o informativo chega à caixa de correio eletrônico, muitas vezes sem a formatação. Alguns sugerem a mudança de cores e das letras, e o uso de outras mídias, como vídeos. Um item que apareceu em oito respostas foi o tamanho dos textos, que são considerados longos, extensos. Também houve considerações a respeito da objetividade dos textos e das informações, que alguns dizem não ter por serem longos e repetitivos em alguns momentos. Houve elogio às frases da coluna Minuto de Luz, que inseriu humor ao informativo, e às questões de campanha que o Em Casa realiza, inserindo uma imagem na logomarca (ex. Outubro Rosa com um laço em cima da palavra Em Casa e o novembro azul, com a fita).



**Gráfico 5 – O que mais agrada**  
**Fonte:** Mestranda

A pergunta de número 6 também inquiriu sobre o aspecto visual, em forma de questão aberta, para **sugestões** por parte dos respondentes. Nesse item, apenas 81 empregados responderam à questão. Destes, 53% disseram não ter sugestões, pois afirmam que o informativo está ótimo assim. Alguns desses respondentes também disseram que apesar de estar bom, poderiam ser feitas algumas mudanças para melhorar ainda mais o Em Casa. As demais sugestões, de 47%, incluíram desde a melhoria na formatação dos textos e das fotos, até a sugestão do uso de mídias como alternativa para que o e-mail do informativo não fique “pesado” para carregar e facilitar a leitura. Alguns indicaram a opção de apenas enviar links para a leitura em outro ambiente, na intranet.

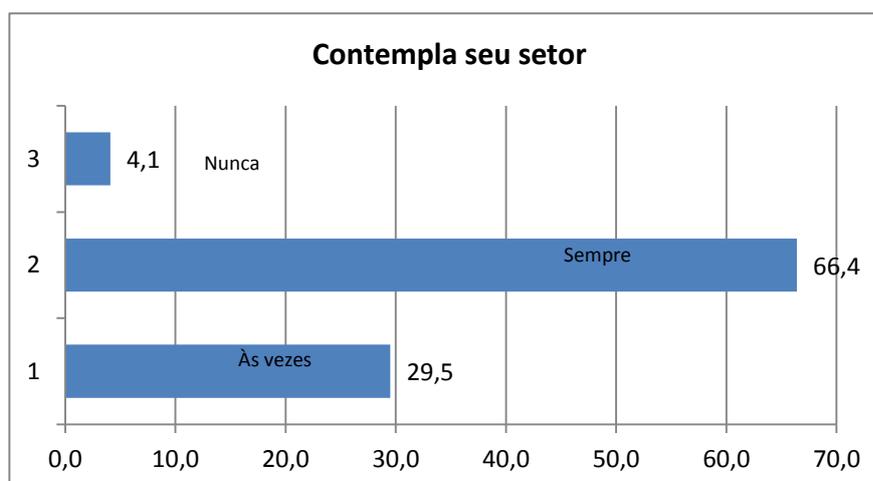
A questão número 7 perguntava qual a **seção do informativo mais agrada** e o motivo. Dos 122 respondentes, 77% indicaram a seção **Notícias**, seguida da **Agenda** (13,9%), **Minuto de luz** (6,6%), **Cardápio** (1,6%) e **Aniversariantes** (0,8%). A seção de **Notícias** agrada porque ela representa a essência do informativo e, em praticamente todas as respostas, apontam a necessidade de estar informado sobre o dia a dia da Unidade e do trabalho que colegas e setores realizam. Também há apontamentos da utilidade das informações, pois prestam um serviço à “comunidade interna” (grifo de uma das respostas). Em relação à **Agenda**, é unanimidade nas respostas a importância de saber sobre o que está acontecendo na Unidade e quem está envolvido. Isso, segundo as respostas, facilita a organização de muitas atividades e também a identificação de quem está envolvido em ações (assim não se perde tempo procurando alguns colegas). O **Minuto de luz** serve para alguns como um momento de

reflexão em meio à agitação do dia a dia. Também, em alguns casos, é momento de diversão e quebra da rotina (uma vez que as frases variam de humor a reflexivas, etc). Sobre o **Cardápio**, quem respondeu diz que saber sobre o serviço no refeitório facilita a decisão de onde almoçar, ganhando tempo também no deslocamento (há a opção de almoço no barzinho e na sede social da Associação dos Empregados da Embrapa – AEE, que informam o cardápio por meio de e-mail para todos os empregados no início da manhã).



**Gráfico 6** – Seção que mais agrada  
Fonte: Mestranda

Ainda sobre o conteúdo, a questão oito se referiu à **contemplanção de notícias sobre o setor em que o respondente trabalha**, com indicação do setor. Dos respondentes, 66,4% disseram que o seu setor é contemplado às vezes, 29,5% sempre e 4,1% nunca.



**Gráfico 7** – Contempla seu setor  
Fonte: Mestranda

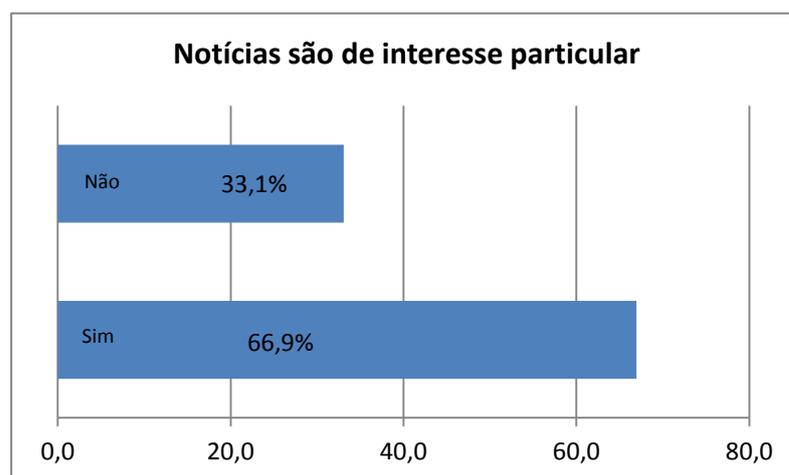
Em sequência, ainda sobre as notícias e a contemplação dos setores, na pergunta nove os respondentes deveriam **indicar qual o setor da Unidade ele considera que há divulgação sempre, às vezes e nunca**. O setor da Chefia é o mais contemplado no informativo, para os respondentes, com 70,8% sempre, seguido no Núcleo de Comunicação Organizacional com 52,5% e do Setor de Gestão de Pessoas, com 36,7%. Já a Fábrica de Rações foi indicada na coluna de nunca é contemplado por 54,2% dos respondentes, seguida da Assessoria Jurídica – 47,5%, do Setor de Gestão do Campo Experimental de Suínos – 38,3%, do Setor de Gestão do Campo Experimental de Aves – 36,7% e do Setor de Gestão da Logística, com 31,7% . Os demais setores variaram em sempre e às vezes.

Setores	Sempre	Às vezes	Nunca
<b>Chefia</b>	<b>70,8%</b>	29,2%	0%
Assessoria Jurídica	7,5%	45%	47,5%
Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI	30%	68,3%	1,7%
Núcleo de Desenvolvimento Institucional e Qualidade – NDIQ	24,2%	68,3%	7,5%
Núcleo de Comunicação Organizacional – NCO	52,5%	46,7%	0,8%
Setor de Gestão de Pessoas – SGP	36,7%	59,2%	4,2%
Setor de Orçamento e Finanças – SOF	8,3%	66,7%	25%
Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS (Compras)	8,3%	67,5%	24,2%
Setor de Gestão de Infraestrutura – SGI (Manutenção)	9,2%	62,5%	28,3%
Setor de Gestão da Logística – SGL (Motoristas)	11,7%	56,7%	31,7%
Biblioteca	13,3%	70%	16,7%
Setor de Articulação e Implementação de Programação de TT – SIPT (TT)	21,7%	69,2%	9,2%
Setor de Prospecção e Avaliação Tecnológica – SPAT (ANT)	11,7%	73,3%	15%
Núcleo de Apoio à Programação – NAP ePOOL	10,8%	65%	24,2%
Setor de Gestão do Campo Experimental de Aves – SCEA (Granja de Aves)	5%	58,3%	36,7%
<b>Fábrica de Rações</b>	4,2%	41,7%	<b>54,2%</b>
Setor de Gestão do Campo Experimental de Suínos – SCES (Granja de Suínos)	6,7%	55%	38,3%
Setor de Gestão do Laboratório de Análises Físico-Químicas – SLAFQ	9,2%	82,5%	8,3%
Setor de Gestão de Laboratórios de Sanidade e Genética Animal - SLSGA	20%	75%	5%
Grupo de Pesquisa em Meio Ambiente	21,7%	75,8%	2,5%
Grupo de Pesquisa em Produção de Aves	18,3%	79,2%	2,5%
Grupo de Pesquisa em Produção de Suínos	20%	77,5%	2,5%
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Aves	20%	77,5%	2,5%
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Suínos	20,8%	76,7%	2,5%

**Quadro 19** – Relação Setores e periodicidade de divulgação

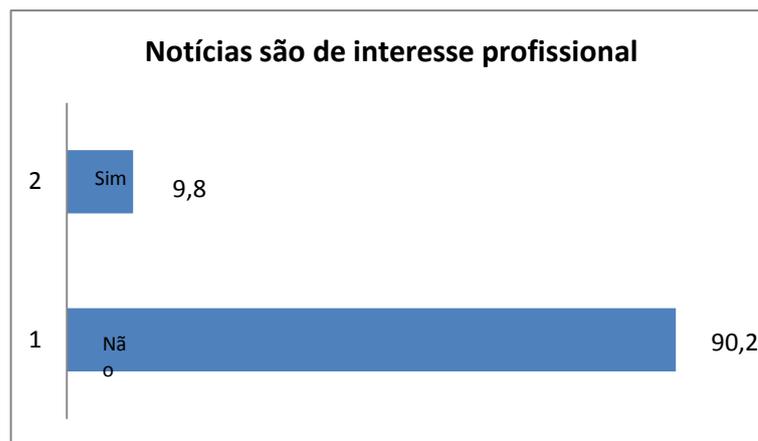
Fonte: Mestranda

A questão número 10 se refere às **notícias publicadas de interesse pessoal** dos respondentes. Dos 122 empregados, 66,9% responderam que sim, 33,1% disseram que não. Na sequência da pergunta, havia espaço para indicar o motivo da escolha. Os que responderam que as notícias não são de interesse pessoal afirmaram que o informativo é voltado para o cotidiano da Unidade e o trabalho realizado, por isso não traz informações de cunho pessoal. Outros afirmaram que, por se tratar de informações sobre a Unidade e o seu dia a dia, despertam o interesse pessoal, uma vez que ajudam a conhecer melhor o trabalho dos outros, agregam conhecimentos e informações importantes para a realização de algumas atividades, tomam decisões a partir de leituras (como cardápio e agenda) e se integram ao que ocorre no cotidiano da organização.



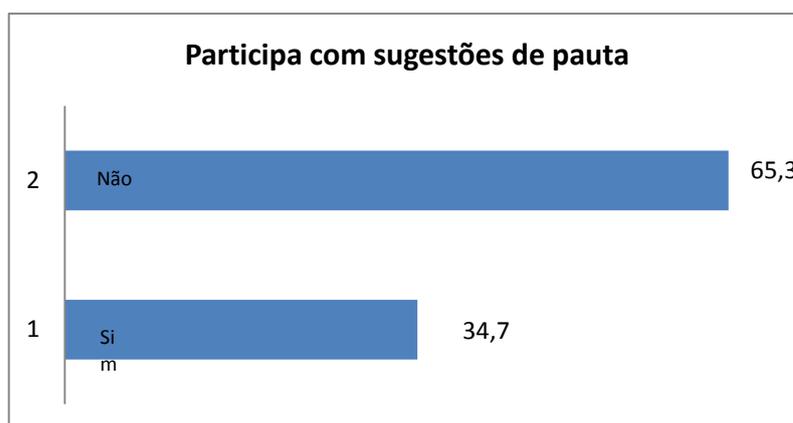
**Gráfico 8** – Notícias são de interesse particular  
**Fonte:** Mestranda

Ao serem indagados, na pergunta número 11, se **as notícias publicadas são de interesse profissional**, 90,2% responderam que sim, 9,8% que não. As respostas do porquê seguiram a mesma linha da questão anterior, pois é importante estar informado sobre o que ocorre na organização, sobre o trabalho dos colegas, ajudando a tomar decisões e muitos se sentem inseridos no contexto da Unidade.



**Gráfico 9** – Notícias de interesse profissional  
**Fonte:** Mestranda

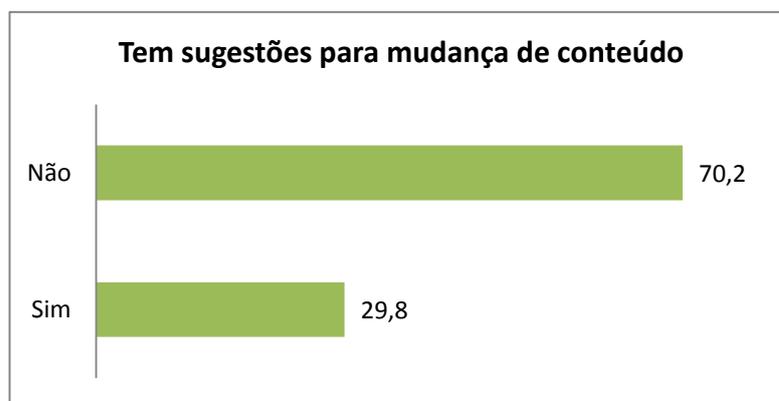
Na questão número 12, o respondente foi questionado se **costuma participar da edição do informativo Em Casa, com sugestões de pauta e comentários**. A maioria respondeu que não costuma participar, num total de 65,3%. Apenas 34,7% disseram que sim. Ao responder porque não participam, os motivos variaram, mas muitos disseram que não sabiam ou não se sentem à vontade para contribuir, outros alegam falta de tempo e de interesse em participar. Também há indicação de que não sabem como fazer para contribuir e alguns comentaram que sua participação não é valorizada.



**Gráfico 10** – Participa com sugestões de pauta  
**Fonte:** Mestranda

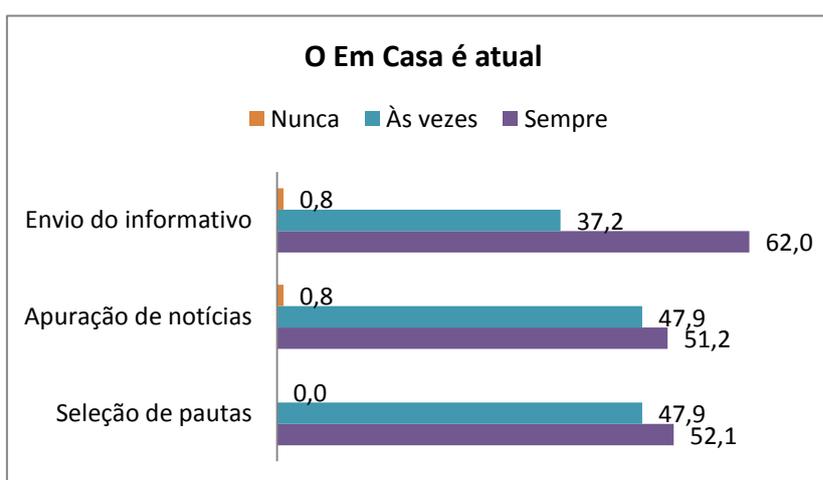
A pergunta número 13 também mesclou pergunta fechada e aberta, pois a intenção era de saber se **há alguma sugestão de mudança para o conteúdo do informativo Em Casa**. 70,2% disseram que não tinham sugestões e 29,8% que sim. Sobre qual mudanças estavam propondo, os respondentes apontaram mais espaço para informações de pesquisa e projetos em andamento na Unidade, bem como enfatizar mais o trabalho dos setores e das pessoas,

proporcionando conhecimento mais amplo do que a Unidade faz. Há sugestões de espaços semanais para assuntos da Área Administrativa, como dicas e orientações, assim como para assuntos de saúde, qualidade de vida e bem estar. Também há indicação para reformulação da seção Minuto de Luz, que está sendo considerada desnecessária e sem foco, com mistura de mensagens reflexivas e piadas, e de maior atenção aos setores diversos, em especial os de campo, em detrimento da chefia. De modo geral, as sugestões reforçam que o Em Casa deve focar mais nas pessoas e no trabalho de pesquisa que se executa na Unidade.



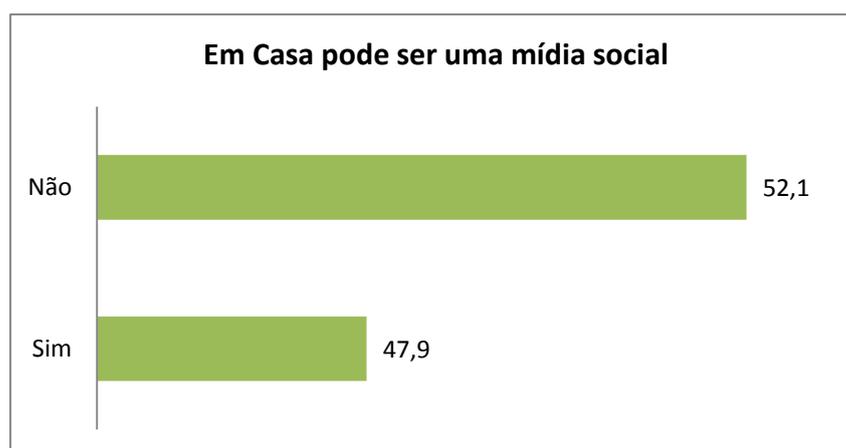
**Gráfico 11** – Tem sugestões para mudança de conteúdo  
**Fonte:** Mestranda

Ao serem perguntados, na questão 14, se **consideram o Em Casa um informativo atual do ponto de vista da seleção de pautas, apuração de notícias e envio de informações**, a maioria considera que sim todos os itens.



**Gráfico 12** – O Em Casa é atual  
**Fonte:** Mestranda

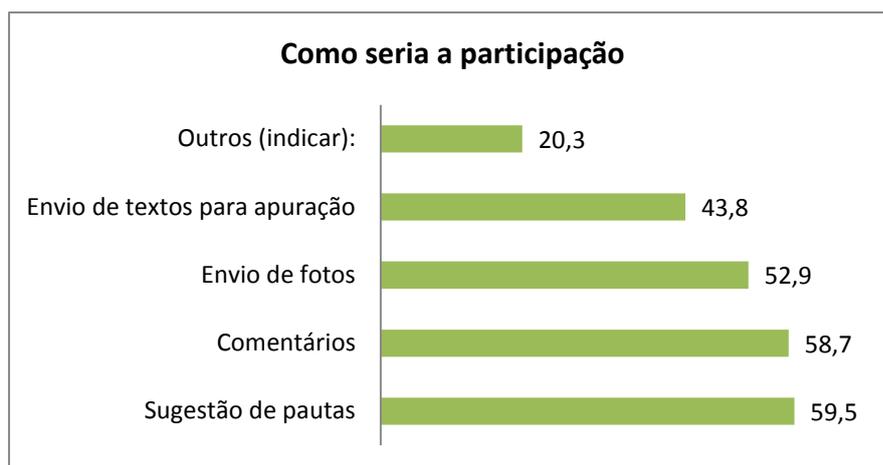
Na pergunta número 15, os respondentes deram sua **opinião sobre o informativo Em Casa ser transformado em uma mídia social**, a exemplo de um blog, do facebook. A resposta ficou equilibrada, pois 52,1% disseram que não concordam e 47,9% concordam. No caso de resposta negativa, havia uma justificativa a ser preenchida. A maioria entendeu que uma mídia social poderia tirar o foco do informativo, que deve ser objetivo e voltado para as informações e notícias. De outra maneira, descaracterizaria o veículo e faria com que as pessoas “perdessem” tempo, uma vez que uma mídia interativa demanda tempo de “quem alimenta e de quem se nutre dela”<sup>25</sup>. O envio por e-mail é considerado adequado por muitos ao facilitar a leitura. Porém, mesmo com as negativas, há indicações de que isso, a transformação do Em Casa em algo mais dinâmico, possa torná-lo mais interativo e melhore o ambiente. Há ainda destaque para a insegurança e muitos empregados não conseguem entender o veículo nas novas mídias e assim não participarem.



**Gráfico 13** – Em Casa pode ser uma mídia social  
**Fonte:** Mestranda

No caso do **informativo passar a ser uma mídia mais interativa**, a pergunta número 16 indagou sobre **como seria a participação de cada um** neste espaço, indicando algumas opções e apresentou espaço para comentários. Dos quatro itens indicados, a maioria participaria com sugestões de pautas (59,5%), com comentários (58,7%) e envio de fotos (52,9%).

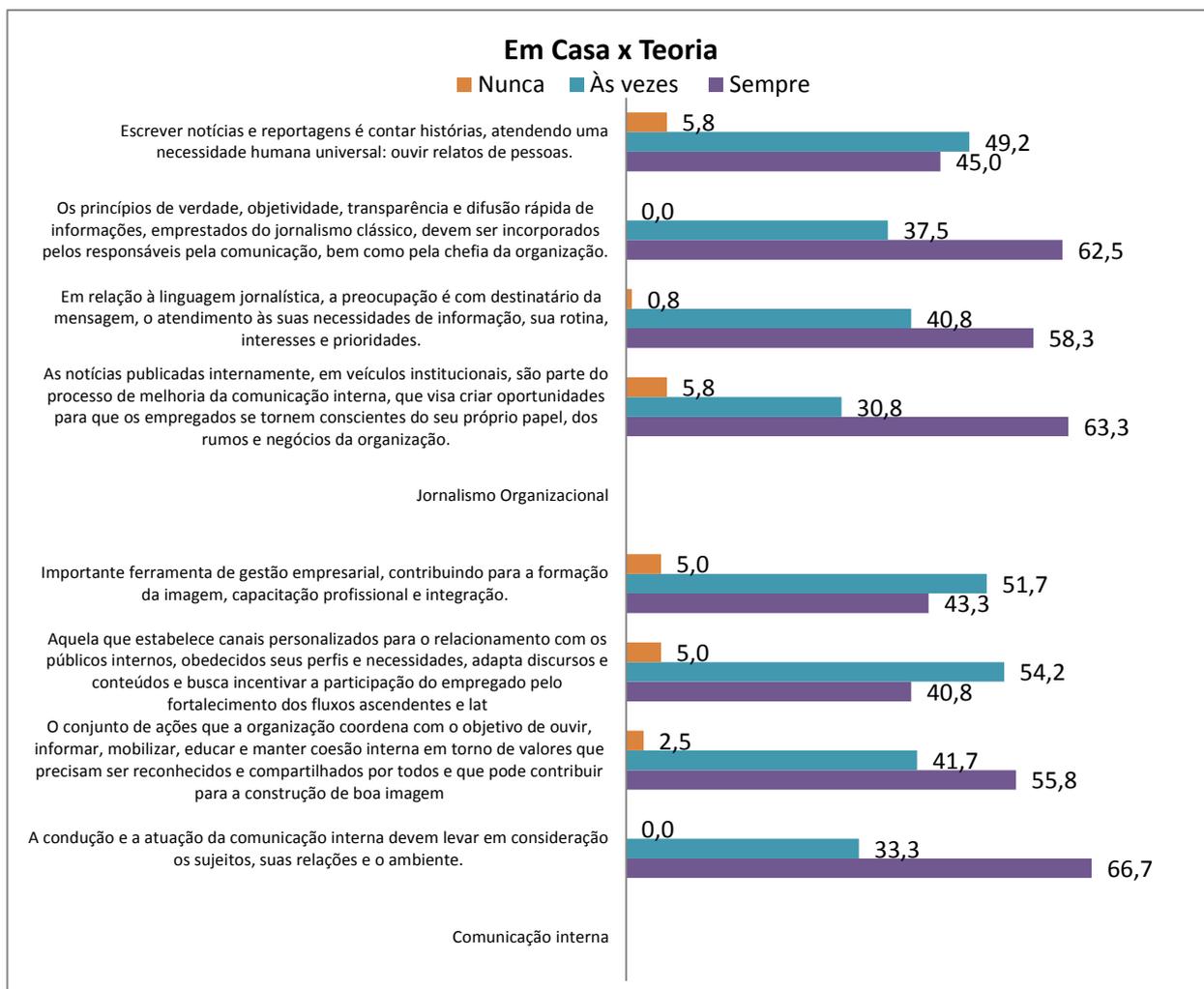
<sup>25</sup> Resposta de um dos empregados.



**Gráfico 14** – Como seria a participação  
**Fonte:** Mestranda

Ao indicar outro tipo de participação, os respondentes destacaram que se envolveriam com a exposição de opiniões e com debates, publicariam notícias de interesse geral – especialmente sobre pesquisas que tenham a ver com o trabalho desenvolvido pela Unidade, respondendo enquetes e pesquisas internas, divulgando normas e campanhas internas, etc. Alguns afirmaram que o espaço seria mais democrático, com maior participação por parte dos empregados. Porém, devem ser definidas algumas regras indicando o melhor uso do espaço, evitando que se torne improdutivo e sem caráter definido de comunicação.

Com a intenção de relacionar a prática e a teoria, a pergunta número 17 expôs **conceitos de comunicação interna e de jornalismo organizacional, para verificar como os leitores identificam o informativo Em Casa**. As respostas indicam que o Em Casa incorpora e segue os preceitos teóricos, especialmente no que diz respeito às pessoas e suas necessidades de informação, além de sua produção ser profissional e seguir os princípios estabelecidos para um veículo de comunicação interna. No gráfico abaixo, os primeiros conceitos são de jornalismo organizacional, seguidos de comunicação interna.



**Gráfico 15** – Em Casa x Teoria

Fonte: Mestranda

A última pergunta do questionário, de número 18, foi aberta para que os respondentes **dessem sugestões ou fizessem comentários sobre o informativo Em Casa**. Muitos participantes não deram sugestões e outros disseram que o informativo está bom assim, por isso não há sugestões ou comentários. Outros respondentes enfatizaram que ele é um importante instrumento de comunicação da Unidade e mantém todos a par do que acontece, além de servir de meio para conhecer os demais colegas e a própria dinâmica da Unidade. Das sugestões apresentadas, a maioria está relacionada ao informativo inserir mais notícias dos setores e do trabalho que a Unidade desenvolve em pesquisas e projetos, contemplando especialmente o pessoal do campo e de apoio à pesquisa. Também há pedidos sobre o horário de envio do informativo, que ocorra no início do expediente, para que os empregados possam ler antes de iniciar os trabalhos externos. Sobre o Minuto de Luz também há sugestão de se rever a estratégia, separando humor e reflexão. Sugestões de melhoria no formato

(diagramação) e revisão de pautas também estão incluídos como aspectos que podem tornar o informativo ainda mais atrativo e dinâmico.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O EM CASA

O informativo interno Em Casa é uma estratégia de comunicação organizacional para o público interno, que tem sua produção voltada para atender às necessidades de informação dos empregados e aproximar o ambiente interno de seus atores. Isso se confirma ao analisar como retrata os empregados em suas notícias, sempre destacando a atividade que realiza e como ele se insere nisso. Ao retratar informações diárias sobre a Unidade e seus processos, o Em Casa cria um vínculo entre a organização e os empregados, o que Curvello (2005) destaca como uma das funções da comunicação interna, apresentada como um meio imprescindível para criar uma cultura na organização onde os interesses se completam: os dos empregados e o da própria organização.

Outra característica da comunicação interna que se destaca no informativo, após avaliar as edições, são os espaços dedicados às campanhas de saúde, de conscientização e de trabalho, além de divulgar e potencializar ações de qualidade de vida e de bem estar. O informativo é parte da estratégia e atua como um ponto de reforço das ações de comunicação interna, bem como na integração de objetivos e do ambiente interno. Curvello (2002, p. 11), reforça que a comunicação interna “exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa”.

Na opinião do público leitor, os empregados, o informativo Em Casa atende de maneira geral o seu objetivo como veículo de comunicação, além de ser um instrumento de conhecimento e informação, uma vez que ele é leitura diária de quase 100% dos empregados. Em relação ao conteúdo, especialmente, há satisfação e as notícias é o que mais agrada, seguida da agenda, apontada como essencial para conhecimento do andamento dos trabalhos da Unidade e das pessoas. O que aparece como algo a ser revisado por parte dos editores é a contemplação de notícias dos setores e do trabalho das pessoas. Muitos apontam que ele não tem contemplado de maneira freqüente todos os ambientes, mas tem destacado alguns, como a chefia da Unidade. Apesar disso, do ponto de vista de atualidade, o informativo Em Casa é

considerado atual na seleção de pautas, apuração de notícias e envio do informativo. Nesse tópico, é interessante considerar o que alerta Bueno (2012), que os jornais institucionais devem ser produzidos a partir das demandas e interesses do público a que se destina. “A comunicação é um processo amplo, que abrange todas as pessoas de uma organização e está balizada por relacionamentos intensos e permanentes com seus públicos internos e externos e dos públicos internos entre si” (BUENO, 2011).

Sua passagem de impresso para digital é outra marca que mostra a comunicação interna como algo estratégico do ponto de vista de facilidade de informação e rapidez na disponibilização da notícia, marcas da atualidade e de uma sociedade que tem acesso a muitas fontes de informação diariamente e instantaneamente. Como afirma Kunsch (2010), é preciso adequar a produção e a veiculação de mensagens no ambiente organizacional, considerando os impactos da revolução digital. Jenkins (2009) também enfatiza esse cuidado com a adequação das mensagens e dos meios, pois o momento “envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p. 44).

O meio digital permitiu ao informativo Em Casa adequações na política editorial – que focou mais no ambiente interno e em seus empregados -, agilidade na produção e baixo custo. Sua edição diária e eletrônica facilita o fluxo de informações e garante que todos recebam a mesma comunicação, ao mesmo tempo. O informativo Em Casa é interativo apesar de seu processo estar mais centrado no emissor, que produz e disponibiliza a informação, e que os demais empregados – os receptores - permanecem como possíveis contribuintes. A interação, então, no entanto não é sistêmico-relacional, que vai além do enfoque de produção, transmissão ou recepção. A participação dos empregados não tem sido frequente e muitos dizem que não tem interesse, outros que não tem conhecimento de como fazer e alguns dizem que não há espaço para isso. Jenkins (2009) sugere que participação é uma operação natural da mídia, onde os debates e a interação se tornam o ponto central.

A interação por meio de uma mídia social, como uma das propostas para mudança do Em Casa, não agradou a todos. Alguns acreditam que a mudança pode descaracterizar o informativo e proporcionar tempo perdido, pois demanda envolvimento. O envio do Em Casa no e-mail é considerado algo que facilita o acesso à informação. Apesar disso, aparece como positivo um Em Casa mais dinâmico, com opções de interatividade e que pode melhorar o

ambiente por conta disso. E, se ele fosse uma mídia social munida de mais alternativas de interação, a participação ocorreria por meio de sugestões de pauta, de comentários, de envio de fotos e textos, além de colaboração em discussões. Fica claro que ainda há insegurança na possibilidade de interação, o que retrata um ambiente organizacional com dificuldade de fomentar essa característica. Recuero (2010, p.31) esclarece que “a interação, pois, tem sempre um caráter social perene e relacionado ao processo comunicativo”. Isso requer um destaque maior para o diálogo e a relação no espaço organizacional.

Apesar disso, a organização e o ambiente interno são apresentados no Em Casa como algo em constante dinâmica, onde há valorização do trabalho em rede e dos indivíduos. A Embrapa Suínos e Aves é retratada como uma organização voltada para o conhecimento e o reconhecimento de seu trabalho e grupo de empregados. Isso é um reflexo da nova constituição da sociedade, e, como Castells (2006) descreve, a constituição e a atuação em rede modificaram os processos produtivos, de poder e de cultura da sociedade, onde as organizações estão inseridas e precisam se adaptar.

Os laços sociais aparecem de maneira secundária no Em Casa e podem ser identificados, principalmente, como associativos. Eles estão centrados nas relações que se estabelecem nos setores de trabalho e não dependem necessariamente da interação, da ação dos envolvidos. Há também indícios de laços relacionais. Esses são “constituídos através de relações sociais, apenas podem acontecer através da interação entre vários atores de uma rede social” (RECUERO, 2010, p.39). No informativo, os identificamos nos fragmentos que destacam os encontros esportivos e as confraternizações fora do local de trabalho.

Ao confrontar o cenário empírico com a teoria, é possível perceber que o informativo Em Casa agregou características de uma comunicação com foco nas pessoas quando passou para o formato digital. Ele também se adequou e organizou a lógica de edição, separando espaço de notícia, de entretenimento e de informação. Sua relação com o público interno está construída na lógica de atender às necessidades de informação e garantir conhecimento do contexto organizacional. E, “nessa nova economia, organizações devem possuir capacidade e infra-estrutura tecnológica, acesso à informação e conhecimento, e uma das mais importantes tendências – alta habilidade humana, geradora de competitividade dessa nova força de trabalho” (MARCHIORI, 2008, p.58). As edições diárias também são pontos de referência, uma vez que estabelece um importante papel na comunicação interna, atendendo ao um

preceito de atualidade seguido pelo jornalismo. As facilidades que a tecnologia trouxe ao Em Casa podem se refletir também no baixo custo de sua produção e nas melhorias que são efetuadas no aspecto visual.

O informativo Em Casa é um instrumento de relevância no contexto da comunicação interna praticada na Embrapa Suínos e Aves porque se propõe a estar próximo dos empregados, mesmo que em muitos momentos não há percepção clara parte deles a respeito disso. Ele também atende às sugestões de Lemos e Del Gaudio (2003) em relação à sua condição de um meio de comunicação da organização.

É importante lembrar, mais uma vez, que o veículo empresarial ao mesmo tempo, jornalístico e institucional. Isso quer dizer, de um lado, que ele deve sustentar-se pelas qualidades do bom jornalismo, como a periodicidade respeitada, a apuração rigorosa, o texto informativo. Por outro lado, é necessário respeitar a inserção institucional e mesmo fazer uso dela para aperfeiçoar o jornalismo (LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p.284).

A passagem da edição impressa para o digital tornou, ao longo desses anos, o informativo mais adequado ao que se preconiza como comunicação na sociedade em rede, onde a instantaneidade e a disseminação de conteúdo para um grande grupo de pessoas são consideradas essenciais na manutenção da coesão e do entendimento de uma organização. E a tecnologia está ao centro de tudo, proporcionando essa agilidade. Benkler (2006) destaca que a internet, por uma questão técnica e organizacional, permite uma gama maior de modelos de comunicação e se torna uma plataforma de conexão humana. Ao mesmo tempo o indivíduo tem a comunicação textual, a sonora e a visual, interagindo ou não com outros indivíduos.

## 5 CONCLUSÃO

A pergunta que direcionou este trabalho de pesquisa foi: **como o informativo Em Casa pode ser um veículo institucional interno com mais recursos de interatividade, considerando sua passagem do impresso para o digital e a tendência que se apresenta da sociedade em rede?** Para chegarmos à resposta, a trajetória envolveu diversos instrumentos de pesquisa, o que nos proporcionou uma visão geral do informativo: de sua produção, da recepção e de seu contexto. Também fizemos um percurso teórico, que deu base para toda a parte empírica e pretendeu olhar a diversidade de conceitos sobre os temas de comunicação organizacional e de redes sociais, mostrando que o cenário ainda pode ser explorado e estudado sob diversos enfoques. No entanto, consideramos para este trabalho a ideia de que comunicação organizacional, especialmente aquela voltada para os públicos internos, é toda a ação que se concretiza pelos indivíduos, fazendo, assim, com que se estabeleçam vínculos e informação entre a organização e seu público. E, o informativo, ou veículo institucional, é parte da estratégia e deve ser considerado como algo valioso na construção de vínculos e no fluxo de informações. A organização e o ambiente interno se entrelaçam nas relações e representam o que de fato é a essência de tudo: as pessoas. E, “o grande enfoque da comunicação interna passa a ser carregada de entendimentos, visão, emoção, compreensão, conhecimento, levantamento de situações, criação de vínculos, para que se possam manter relacionamentos que sejam verdadeiros” (MARCHIORI, 2008, p.237).

Como rede social consideramos toda estrutura social organizada a partir de interesses comuns entre os indivíduos, potencializadas pela tecnologia e suas mediações, com o objetivo de comunicação. Nas redes há um universo de possibilidades, onde o processo de comunicação tem uma dinâmica mais aberta e sem dependência de um emissor formal, mas sim de diversos emissores que estabelecem uma interação espontânea a partir de interesses ou necessidades. As redes sociais são parte integrante das organizações e podem ser potencializadas pela comunicação por meio da tecnologia. O informativo interno é uma das alternativas, desde que a organização realmente esteja preparada para o diálogo e o confronto de ideias.

O objetivo geral do trabalho foi **estudar a transição da edição impressa para a digital no contexto da comunicação organizacional interna.** Porém, objetivos específicos foram identificados para possibilitar um detalhamento maior em relação ao que se pretendia

estudar, olhar com maior abrangência o informativo interno e sua possível adaptação para uma mídia mais interativa. Para **identificar a política editorial e de comunicação do informativo interno Em Casa ao longo dos seus 24 anos**, um dos objetivos específicos, utilizamos como base a pesquisa nos arquivos do informativo, desde a sua primeira edição, além de entrevista com atores centrais no processo. Numa primeira leitura das edições, que consideramos como flutuante, identificamos quatro itens que mais apresentaram alteração ao longo do tempo: apresentação visual, periodicidade, abordagem e de editoria. A partir disso, selecionamos as edições que apresentaram as principais mudanças no decorrer desses 24 anos. Com essas informações, elaboramos um quadro de alterações e estudamos, assim, a dinâmica do informativo no decorrer desse período. Esse estudo possibilitou a identificação de um informativo voltado aos empregados, mesmo que num primeiro momento, especialmente nos primeiros dez anos, quando era impresso, sua abordagem tenha sido mais institucional. Em sua passagem para o digital, a linha editorial ficou mais definida, com foco maior nas pessoas e no seu ambiente de trabalho, no dia a dia da empresa e quem nela se envolve.

No geral, a passagem do informativo Em Casa de impresso para digital realizou uma mudança importante em relação aos espaços de interação e valorização dos laços sociais, que na primeira fase não apareciam claramente. A partir da versão eletrônica, ficaram estabelecidos os canais e a maneira dos empregados participarem das edições. Isso se deu por meio de correspondentes nos setores, e-mail ou contato com os editores e as contribuições poderiam ser com notícias de maneira geral, do setor e de entretenimento. Os laços sociais evidenciados podem ser considerados, em sua maioria, associativos. Eles remetem aqueles gerados e mantidos a partir dos locais que as pessoas trabalham, onde a sua formação não depende da interação ou ação dos indivíduos. Porém, laços relacionais também são identificados nas ações que ocorrem na área de lazer e esporte. O informativo Em Casa começou a retratar os laços sociais a partir da edição digital, onde notícias sobre confraternizações, entretenimento ou esporte uniam as pessoas e evidenciavam os setores aos quais estavam vinculados.

As adequações no Em Casa foram sendo realizadas gradativamente como forma de tornar o informativo sempre atual, a exemplo da periodicidade, que é diária desde 2002. A plataforma do Em Casa é outro ponto que demonstra sua capacidade de adaptação, pois num primeiro momento tinha a intranet como base, onde o informativo ao ser atualizado “perdia” o arquivo anterior. Atualmente, o Em Casa é editado no e-mail e é enviado para todos os

empregados. Também fica hospedado na intranet, onde há arquivos para consulta em uma página especial.

A principal diferença do informativo impresso para o digital está na capacidade de atualização e de disponibilização da informação, retratando de maneira dinâmica o ambiente interno organizacional e os empregados.

O segundo objetivo específico do trabalho era o de **relacionar a utilização do informativo interno Em Casa ao ambiente da comunicação interna da Embrapa**. A partir da leitura às edições, com foco em 16 (aqui incluímos a última edição do ano de 2013, com o intuito de olhar para o informativo atual), podemos dizer que o informativo interno Em Casa representa a história e a evolução dos veículos institucionais no Brasil. Ele nasceu num momento em que se preconizava a modernização das gestões das organizações, onde a produtividade estava no topo das exigências. Então, era necessário investir nos empregados, tornando-os parte do processo. A solução passava, num primeiro instante, pelo nivelamento de informação, para que os empregados entendessem melhor a organização, seus objetivos e como eles estavam inseridos nisso. Foi a vez dos informativos internos, chamados de *houseorgans*, de jornalzinho, de boletim, etc. Aos poucos, a comunicação da Embrapa se torna mais estratégica e se estabelece de maneira mais proativa na organização, tornando o informativo uma das suas ações, pois era preciso mais que informações. Era preciso investir em relacionamentos e valorização.

No caso do Em Casa, ele sempre foi uma estratégia de comunicação interna, com o objetivo de ir além de informar sobre o andamento das atividades. Ele se propôs a ser o veículo dos empregados, abrindo espaço para que as pautas fossem mais humanizadas, que o conteúdo agregasse conhecimento e orientação, retratando o ambiente interno e sua atuação. Muitas estratégias acompanharam isso, como inserção de campanhas de bem estar, saúde e de processos administrativos. A interação, no entanto, sempre existiu, de maneira mais restrita, num modo mais reativo e há muitas lacunas na informação sobre os setores de maneira geral. A atuação de correspondentes ou do Comitê de Comunicação Interna pode ser considerada uma maneira de sanar um pouco essa dificuldade, porém há falta de cultura de participação, de envolvimento, na construção do Em Casa. E, como afirma Marchiori (2008, p.227), “o sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna, nas habilidades de comunicação que ela dispõe, na conversa que ela trava com seu público”.

O último objetivo específico era o de **conhecer a opinião do público interno da Embrapa Suínos e Aves sobre o informativo Em Casa e sua possível passagem para uma mídia mais interativa**. O questionário foi enviado para todos os empregados que tem acesso ao Em Casa, num total de 201. Responderam de maneira completa, 122 empregados, num percentual de 66% do universo. A pesquisa de opinião, que ocorreu eletronicamente, abordou aspectos de produção, de comunicação, de interação e de consulta, por meio de perguntas abertas e fechadas. Com a análise da pesquisa, identificamos o Em Casa como um instrumento de compartilhamento de informação e de conhecimento, onde há satisfação dos leitores, apesar de sugestões e comentários de melhorias e adequações. O que foi recorrente e precisa de atenção é maior inserção de notícias de todos os setores, com mais participação daqueles considerados de “campo”, onde a comunicação ocorre face a face, em detrimento das notícias institucionais, da chefia. A estratégia de atendimento a esse público necessita ser repensada. Como lembra Bueno (2011), a comunicação interna de uma organização precisa estabelecer canais personalizados para o relacionamento com os públicos, considerando seus perfis e necessidades. Assim, um informativo interno conseguirá atender de maneira satisfatória o que se espera dele.

Em relação à passagem do Em Casa para algo mais dinâmico, com mais recursos de interatividade, a exemplo de uma mídia social, há insegurança por parte dos empregados (52,15%). Eles temem que isso possa trazer prejuízos de produção por demandar maior tempo de todos. A interação ainda aparece como algo a ser esclarecido internamente desmistificando que é oneroso e somente alguns terá capacidade para participar. A praticidade de receber a informação pronta, no e-mail, é algo considerado positivo, que não exige do leitor envolvimento para se chegar até onde está a notícia. Essa insegurança de participação demonstra, também, um ambiente organizacional que ainda precisa ser renovado em termos de abertura para o diálogo, mostrando a potencialidade de trocas. O ambiente que se retrata no Em Casa é de uma organização voltada para o conhecimento, para atuação em redes e valorização das pessoas, porém, na prática, ainda tem dificuldades em estabelecer uma interação relacional com os empregados.

Mesmo apontando que não desejam a alteração do Em Casa para outra mídia, muitos disseram que participariam dela, caso isso ocorra. A participação maior seria com sugestão de pautas, comentários e envio de fotos. Também haveria participação em debates, fóruns, com

indicação de notícias de interesse geral ou de entretenimento. Isso demonstra que, apesar da insegurança, há o desejo de participação, pois eles declaram que um espaço assim favoreceria a democracia no ambiente interno, permitindo maior interação. O que precisa é ser um espaço definido, com indicações e regras, para que não se perca o objetivo principal da comunicação.

A sociedade se estabelece em rede, onde a lógica está na dinâmica das relações e na comunicação mais aberta. Neste contexto, a evolução do informativo Em Casa mostrou o amadurecimento de um veículo institucional que tem sua linha editorial com foco nas pessoas e seu ambiente de trabalho. Então, a sua passagem para uma mídia social com mais recursos de interatividade é algo que pode ser planejado e executado pela equipe de comunicação da Unidade num curto prazo de tempo. No entanto, é preciso levar em conta os anseios e necessidades dos públicos internos, que apontaram diversas opções de melhoria. A principal delas é retratar todos os setores e seus atores, em especial aqueles que estão “à margem” do trabalho considerado fim pela empresa: a pesquisa.

Outra ação é trabalhar a questão da insegurança de participação dos empregados, o que deve ter o envolvimento da gestão da Unidade. Bueno (2011) afirma que, “a comunicação interna de uma organização depende, sobretudo do processo de gestão e que será necessário sempre distribuir a sua responsabilidade por todos aqueles que a integram, incluindo a direção e todos os seus públicos internos”. É, então, preciso estabelecer um diálogo franco e sem censura para que a confiança na mídia e no que ela vai gerar se torne algo natural. A mídia a ser utilizada dependerá do objetivo que se propõe, além de aportes técnicos que devem ser identificados levando em conta a Política de Tecnologia da Informação da organização. O importante é estabelecer como funcionará e como os empregados se tornaram as peças chave neste processo.

Estar próximo do público, atento ao fluxo de informação e seguindo os preceitos de um jornalismo que preza pela agilidade, objetividade e transferência, além de permitir participação, são caminhos naturais do informativo Em Casa ao longo de todo esse período de existência. Os ajustes e acertos mostram que ele está de acordo com a mudança que ocorre também no seu entorno e se adapta aos cenários de comunicação necessários. O informativo Em Casa é a principal estratégia de comunicação interna da Embrapa Suínos e Aves e sempre assumiu a responsabilidade de estar mais próximo do empregado, sendo assim um retrato de

cada um. Uma maior interação poderá transformá-lo num espaço de comunicação interna, evoluindo em sua condição de apenas um veículo de comunicação.

A comunicação em rede no ambiente interno organizacional já é uma realidade na Embrapa Suínos e Aves, que precisa ser potencializada, proporcionando uma relação mais participativa e interativa, onde a vez e a voz das pessoas possam circular de maneira espontânea e com foco nos interesses do grupo. Essa é a premissa de uma rede social: a organização a partir de sua lógica de relacionamento e comunicação. Explorar esse caminho pode ser um indicativo de uma organização mais aberta à comunicação com seus empregados e à construção de uma relação mais intensa e produtiva. O primeiro passo pode ser o estímulo à interação a partir de um veículo já consolidado, de credibilidade e atual, como é o Em Casa. Depois, a caminhada será por meio de uma relação de trocas, sem escalas ou cortes. É um caminho contínuo, de aprendizado para a organização e seus atores.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Ficher. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994, v. II.

BALDISSERA, Rudimar. A Teoria da Complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. V. 1.

\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. (Série Pensamentos e Práticas).

BARABÁSI, Albert-László e BONABEAU, Eric. Redes sem Escala. In: **Scientific American Brasil**. Junho, 2003. p.64-72

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRICHELO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: historic, fundamentos e processos**. v 1, São Paulo: Saraiva, 2009.

BARROS, Antônio Teixeira e DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BAYM, Nancy K. **Personal Connections in the digital age**. Cambridge: Polity Press, 2010. p. 99.149.

BENKLER, Yochai. **The wealth of networks: how social production transforms martkes and freedom**. New Haven: Yale, 2006, p. 356-377.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: historic, fundamentos e processos**. v. 1, São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **A comunicação interna competente depende de uma autêntica cultura de comunicação**. Disponível em:

<[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=345&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=345&PN=1&i=25)>

Acesso em: 22 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **De que comunicação integrada estamos falando?** Disponível em: <<http://portalimprensa.uol.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/57262/opiniaio+de+que+c omunicacao+integrada+estamos+falando>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **O autoritarismo na comunicação permanece apesar do discurso empresarial.** Disponível em: <<http://portalimprensa.uol.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/56985/opiniaio+o+autorita rismo+na+comunicacao+permanece+apesar+do+discurso+empresarial>> Acesso em: 27 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. **Os house-organs precisam ser tão chatos?** Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=361&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=361&PN=1&i=25)> Acesso em: 22 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Uma organização tem vários públicos internos.** Esquecer disso constitui grande equívoco. Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=350&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=350&PN=1&i=25)> Acesso em: 22 out. 2013.

BRETAS, Beatriz. Remixagens cotidianas: o valor das pessoas comuns nas redes sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CABRAL, J. Irineu. **Sol da Manhã**: memória da Embrapa. Brasília: UNESCO, 2005.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amaná-Key, 2001.

CARDOSO, Claudio Guimarães. Novas formas de comunicação organizacional na sociedade da informação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. V. 1

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2).

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1). São Paulo: Paz e Terra, 9. ed, Trad. RoneideVenancioMajer, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

\_\_\_\_\_, HIMANEN, Pekka. **La sociedad de lainformación y el Estado delbienestar**: El modelo Finlandés. Madrid: Alianza Editorial, 2002.

CHANLAT, Jean-François. (Coord) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. V 1.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. V.1

\_\_\_\_\_. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. *Organicom*, v. 2, n. 3, 2º semestre de 2005.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital e seus usos institucionais. . In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho**. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, vol. 1.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para uma nova comunicação interna**. Brasília: Edições Ação Comunicativa. PRO, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. Jornalistas na Embrapa. In: DUARTE, Jorge; RIBEIRO, Rosa Maria. **Comunicação em Ciência e Tecnologia: Estudos da Embrapa**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006.

DUARTE, Marcia YukikoMatsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, Atlas, 2011.

EMBRAPA. **Manual de redação de textos jornalísticos**. 2. ed, ver.. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico de Comunicação**. Brasília, Embrapa, 2008.

\_\_\_\_\_. **Plano para Comunicação Interna na Embrapa**. Brasília, Embrapa, 2008.

\_\_\_\_\_. **Política de Comunicação**. 2. ed. Brasília, Embrapa, 2002.

\_\_\_\_\_. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023.** Brasília, DF: Embrapa, 2008.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **IV Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves 2008 - 2011.** Concórdia, 2009.

ENRIQUEZ, Eugene. A organização como sistema cultural, simbólico e imaginário. In: ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. A teoria freudiana e a sua contribuição ao estudo das organizações. In: ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e as organizações. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ERBOLATO, Mário L. **Técnicas de codificação em jornalismo:** redação, captação e edição no jornal diário. São Paulo: Ática, 1991.

FAIRHURST, Gail T. e PUTNAM, Linda L. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e Organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

FERRARETTO, Elisa Kopplin e FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa:** teoria e prática. 6. ed, ver. e atual. São Paulo: Summus, 2009.

FISCHER, Gustav-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François. (Coord.) **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. V. 2.

FONSECA JÚNIOR. Wilson Corrêa. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2011.

FRAGOSO, Suely. RECUERO, Raquel. e AMARAL, Adriana. **Métodos de Pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e Cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2).

\_\_\_\_\_. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFEDT, Antonio. MARTINO, Luiz C. e FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da Comunicação:** conceitos, escolas e tendências. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. IN: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: a estratégia globalizante. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e narcisismo. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. Organização e processos inconscientes. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. . In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVETTER, Mark. The strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory**, v.1, n.1, p.201-223, 1983.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011

HEBERLÊ, Antônio Luiz Oliveira. A comunicação e a difusão na Embrapa. In: DUARTE, Jorge; RIBEIRO, Rosa Maria. **Comunicação em Ciência e Tecnologia: Estudos da Embrapa**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2).

\_\_\_\_\_. **Comunicação: instrumento de sobrevivência em rede**. Brasília: Universa, 2002.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**; tradução Susana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010 (Série pensamento e prática; v.3)

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo:Summus, 1997.

LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEMOS, Cláudia e DEL GAUDIO, Rozalia. Publicações jornalísticas empresariais. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual?** ;tradução de Paulo Neves. São Paulo: Ed. 34, 1996

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza

Nogueira. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **A transfiguração do político: a tribalização do mundo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **Seminário “A Comunicação Pós-Moderna”**. PPGCOM - FAMECOS, 2012.

\_\_\_\_\_. **O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo na sociedades pós-modernas**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

MALDONADO, Alberto Efendy. Práxis teórico/metodológica na pesquisa em comunicação: fundamentos, trilhas e saberes. In: MALDONADO, Alberto Efendy (Org). **Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. V.2

\_\_\_\_\_. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social, Escola de Comunicações e Artes – USP, 83 p.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise das redes sociais: aplicação nos estudos de transferência de informação**. Brasília: Ci.Inf., 2001.

MARTINO, Luiz Cláudio. Panorama da pesquisa empírica em comunicação. In: BRAGA, JoséLuiz. LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. MARTINO, Luiz Claudio (Orgs). **Pesquisa empírica em comunicação**. São Paulo, SP: Editora Paulus, 2010.

\_\_\_\_\_. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFEDT, Antonio. MARTINO, Luiz C. e FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MONTEIRO. Graça França. A notícia institucional. In:DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. e VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2. ed., ver e ampl. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. In: PARENTE, André (Org). **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_.; FIGUEIREDO, Suzel. Pesquisa corporativa: a ferramenta para diagnosticar e medir. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003. V.1.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. e PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_.; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMAN, Arthur. Organizações: um universo de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. V.2.

RODRIGUES, Carla (Org). **Jornalismo online: modos de fazer**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Editora Sulina, 2009.

SANT'ANA, Lidiane Ferreira. Análise de redes sociais como metodologia para a comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2012.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo, Hacker Editores, 2001.

\_\_\_\_\_. Espaços líquidos da mobilidade. In: SANTAELLA, Lúcia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico-científico informacional**. 5. ed. São Paulo: Editora de Universidade de São Paulo, 2008.

SANTOS, Vanessa Matos dos. CABESTRÉ, Sonia Aparecida. e MORAES, Erika. A comunicação na era das redes sociais: aproximações teóricas. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2012.

SARAIVA, Luiz Alex da Silva e CARRIERI, Alexandre de Pádua. Dinâmica simbólica das organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2).

\_\_\_\_\_. **Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea**. Revista Diálogos de La Comunicación. 2012. Disponível em:<<http://WWW.dialogosfelafacs.net>>.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**. Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.

SOARES, Paulo Henrique e DEL GÁUDIO, Rozália. Comunicação com empregados nas interações sociais digitais. In: NOVELLI, Ana Lúcia, MOURA, Cláudia Peixoto de, e CURVELLO, João José Azevedo (Org). **ABRAPCORP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2013 (recurso eletrônico).

SOUZA, Jean Carlos Porto Vilas Boas...[et al.]. **Sonho, desafio e tecnologia: 35 anos de contribuições da Embrapa Suínos e Aves**. Concórdia, SC: Embrapa, 2011.

\_\_\_\_\_. **Entrevista concedida à Monalisa Leal Pereira**. Concórdia, 20 nov. 2013.

SROUR, Robert Henry. Diagnóstico de um disfarce. In: FÍGARO, Roseli (Org.) **Gestão da Comunicação: No mundo do trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

\_\_\_\_\_. O lugar das organizações. In: SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

\_\_\_\_\_. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

STEWART, Clegg R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. V.2

TERRA, Carolina Frazon. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2012.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VARONA, Federico. **Entrevista: A Comunicação na Era dos Chips**. 1998. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm>>. Acesso em 18 maio 2009.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias; Trad. Isabel Crossetti. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WWF-BRASIL. **Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO INFORMATIVO INTERNO EM CASA APLICADO AOS EMPREGADOS

#### Questionário de avaliação do informativo interno Em Casa

Prezado (a) colega,

O informativo interno “Em Casa”, editado pelo Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Suínos e Aves, é um dos principais instrumentos de comunicação da Unidade e, por isso, objeto de estudo na dissertação de mestrado da colega Monalisa Leal Pereira. Um dos objetivos propostos é o de verificar a opinião do público interno sobre o informativo em alguns aspectos considerados na abordagem da referida pesquisa. A intenção neste questionário é avaliar o instrumento e identificar possíveis melhorias.

Sua participação é muito importante!

\* \* \* \* \*

1. Tempo de Embrapa:

- Até 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 20 a 25 anos
- Acima de 25 anos

2. O informativo Em Casa faz parte de suas leituras diárias?

- Sim       Não

Se não, por quê?

---



---



---



---

3. A maneira como você recebe o informativo Em Casa, por e-mail, é adequada?

- Sim       Não

Se não, tem alguma sugestão?

---



---



---



---

4. O que mais chama a atenção no aspecto visual do informativo Em Casa:

( ) apresentação visual de forma geral

( ) títulos das notícias

( ) textos das notícias

( ) fotografias das notícias

( ) outro aspecto (indicar): \_\_\_\_\_

5. O aspecto visual do informativo Em Casa agrada SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA no que diz respeito à:

Aspectos visuais	Sempre	Às vezes	Nunca
Cores adotadas			
Logotipia			
Tamanho da fonte no título			
Tamanho da fonte nos textos			
Tamanho das fotografias			
Outro aspecto (indicar):			

6. Você tem alguma sugestão de mudança para o aspecto visual do informativo Em Casa?

---



---



---

7. Qual seção do informativo mais lhe agrada?

( ) Notícias

( ) Minuto de luz

( ) Agenda do dia

( ) Aniversariantes

( ) Cardápio

Por quê?

---



---



---

8. Sobre o conteúdo, você considera que o informativo contempla SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA o seu setor com divulgação de notícias?

( ) Sempre

( ) Às vezes

( ) Nunca

Indique o seu setor: \_\_\_\_\_

9. Além do seu setor, indique quais os setores da Unidade você considera que o Em Casa contempla SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA:

<b>Setores</b>	<b>Sempre</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Nunca</b>
Chefia			
Assessoria Jurídica			
Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI			
Núcleo de Desenvolvimento Institucional e Qualidade – NDIQ			
Núcleo de Comunicação Organizacional – NCO			
Setor de Gestão de Pessoas – SGP			
Setor de Orçamento e Finanças – SOF			
Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS(Compras)			
Setor de Gestão de Infraestrutura – SGI (Manutenção)			
Setor de Gestão da Logística – SGL (Motoristas)			
Biblioteca			
Setor de Articulação e Implementação de Programação de TT – SIPT (TT)			
Setor de Prospecção e Avaliação Tecnológica –SPAT (ANT)			
Núcleo de Apoio à Programação – NAPE POOL			
Setor de Gestão do Campo Experimental de Aves – SCEA (Granja de Aves)			
Fábrica de Rações			
Setor de Gestão do Campo Experimental de Suínos – SCES (Granja de Suínos)			
Setor de Gestão do Laboratório de Análises Físico-Químicas – SLAFQ			
Setor de Gestão de Laboratórios de Sanidade e Genética Animal - SLSGA			
Grupo de Pesquisa em Meio Ambiente			
Grupo de Pesquisa em Produção de Aves			
Grupo de Pesquisa em Produção de Suínos			
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Aves			
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Suínos			

10. As notícias publicadas são do seu interesse pessoal?

( ) Sim      ( ) Não

Por quê?

---



---



---

11. As notícias publicadas são do seu interesse profissional?

( ) Sim      ( ) Não

Por quê?

12. Você costuma participar da edição do informativo Em Casa, com sugestões de pauta e comentários?

( ) Sim ( ) Não

Se não, por quê?

13. Você tem alguma sugestão de mudança para o conteúdo do informativo Em Casa?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual?

14. Você considera o Em Casa um informativo atual SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA nas seguintes ações:

<b>Ações</b>	<b>Sempre</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Nunca</b>
Seleção de pautas			
Apuração de notícias			
Envio do informativo			

15. Na sua opinião, o informativo Em Casa pode ser transformado em uma mídia social (ex como um Blog, Facebook, Orkut etc)?

( ) Sim ( ) Não

Se não, por quê?

16. Caso o informativo Em Casa passasse a ser uma mídia mais interativa, você participaria com:

<b>Tipo de Participação</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>De que forma?</b>
Sugestão de pautas			
Comentários			
Envio de fotos			
Envio de textos para apuração			
Outros (indicar):			

17. Você identifica o informativo Em Casa como um instrumento que SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA se apresenta relacionado aos conceitos de comunicação interna e de jornalismo organizacional?

<b>Conceitos</b>	<b>Sempre</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Nunca</b>
<b>Comunicação Interna</b>			
A condução e a atuação da comunicação interna devem levar em consideração os sujeitos, suas relações e o ambiente.			
O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que pode contribuir para a construção de boa imagem pública.			
Aquela que estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedece seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação do empregado pelo fortalecimento dos fluxos ascendentes e lateral de comunicação.			
Importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração.			
<b>Jornalismo Organizacional</b>			
As notícias publicadas internamente, em veículos institucionais, são parte do processo de melhoria da comunicação interna, que visa criar oportunidades para que os empregados se tornem conscientes do seu próprio papel, dos rumos e negócios da organização.			
Em relação à linguagem jornalística, a preocupação é com destinatário da mensagem, o atendimento às suas necessidades de informação, sua rotina, interesses e prioridades.			
Os princípios de verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações, emprestados do jornalismo clássico, devem ser incorporados pelos responsáveis pela comunicação, bem como pela chefia da organização.			
Escrever notícias e reportagens é contar histórias, atendendo uma necessidade humana universal: ouvir relatos de pessoas.			

18. Você tem alguma sugestão ou comentário para o informativo Em Casa?

---



---



---



---

Agradeço por participar desta pesquisa!

## APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Dados dos entrevistados:

- 1) Nome:
- 2) Profissão:
- 3) Tempo de Embrapa:
- 4) Ocupação atual:

**Entrevistado 1:** Passagem do impresso para o digital, em 1999/2000, quando as edições começaram a ser disponibilizadas na intranet, com posterior envio no e-mail.

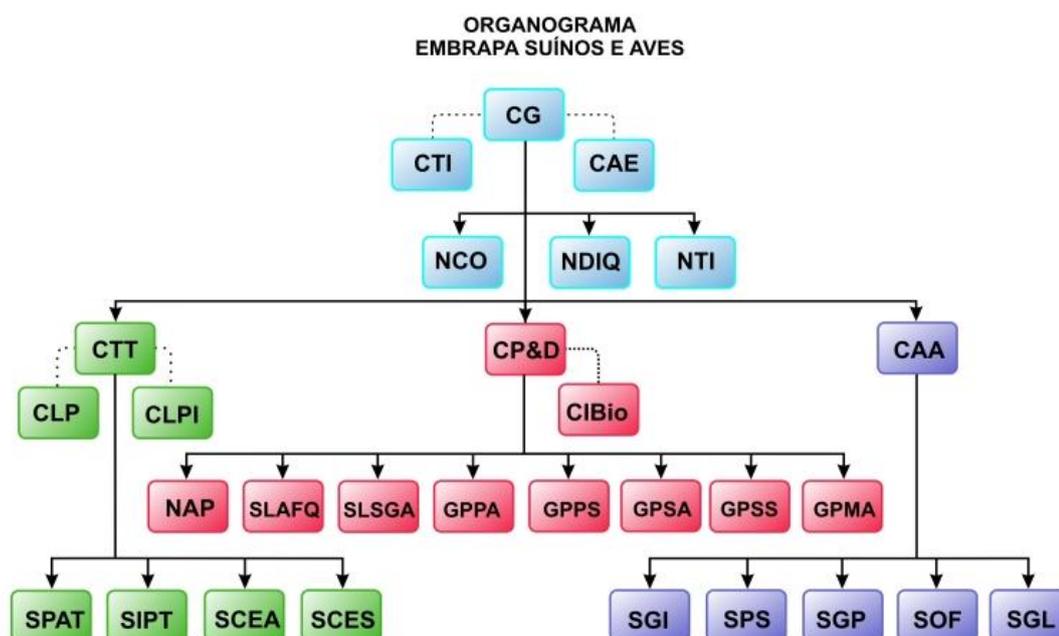
- Como foi o primeiro contato com o Em Casa?
- Como surgiu a questão de inseri-lo ao contexto de internet?
- E a concretização disso, como foi?
- É possível descrever como ocorreu o planejamento dessa nova etapa do Em Casa?
- E como foi feito para atender a todos os públicos da Unidade, considerando que nem todos tinham acesso à internet?
- E sobre a linha editorial, como foram as mudanças, as adequações?
- Pode nos contar como foi a passagem das edições semanais para a edição diária e sua estruturação?
- Neste momento, também houve mudança editorial?
- E as mudanças gráficas, acompanharam o projeto editorial?
- Como foi a aceitação e o envolvimento do público, é possível identificar isso?
- Qual é a maior dificuldade na produção do Em Casa?
- E as vantagens do Em Casa no contexto da internet e com edições diárias, quais são?
- Você vê a possibilidade de transformar o Em Casa em um instrumento mais dinâmico, ou seja, mais interativo?

**Entrevistado 2/3:** surgimento do informativo Em Casa, em 1989, até sua passagem para o contexto digital, em 2000.

- Como surgiu a ideia do Em Casa?
- E o planejamento, como a linha editorial, política de comunicação, etc... é possível fazer uma descrição de como isso ocorreu?
- E a aceitação pelo público como você percebia, ou media isso?
- A edição do informativo ocorria de que maneira? Havia um planejamento?
- Quais as principais dificuldades que foram enfrentadas para a edição e manutenção do Em Casa?
- Pode ser observada uma melhora no clima ou na comunicação a partir do surgimento do informativo?
- É possível descrever as principais mudanças no Em Casa no primeiro momento dele, entre 1989 e 2000?
- Como você percebeu a passagem do informativo Em Casa de impresso para o digital, para a internet?

## ANEXOS

## ANEXO A: ORGANOGRAMA DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES



## Legenda:

CG	Chefe Geral	CTT	Chefia-Adjunta de Transferência de Tecnologia	CP&D	Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento	CAA	Chefia-Adjunta de Administração
CAE	Comitê Assessor Externo	CLP	Comitê Local de Publicações	CIBio	Comissão Interna de Biossegurança	SGI	Setor de Gestão de Infraestrutura
CTI	Comitê Técnico Interno	CLPI	Comitê Local de Propriedade Intelectual	NAP	Núcleo de Apoio à Programação	SPS	Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos
NCO	Núcleo de Comunicação Organizacional	SPAT	Setor de Prospecção e Avaliação Tecnológica	SLAFQ	Setor de Labs. Análises Físico-Químicas	SGP	Setor de Gestão de Pessoas
NDIQ	Núcleo de Desenvolvimento Institucional e Qualidade	SIPT	Setor de Articulação e Implementação da Tecnologia	SLSGA	Setor de Labs. Sanidade e Genética Animal	SOF	Setor de Gestão Orçamentária e Financeira
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação	SCEA	Setor de Campos Experimentais de Aves	GPPA	Grupo de Pesquisa em Produção de Aves	SGL	Setor de Gestão da Logística
		SCES	Setor de Campos Experimentais de Suínos	GPPS	Grupo de Pesquisa em Produção de Suínos		
				GPSA	Grupo de Pesquisa em Sanidade em Aves		
				GPSS	Grupo de Pesquisa em Sanidade de Suínos		
				GPMA	Grupo de Pesquisa em Meio Ambiente		

## ANEXO B: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 01, DE 1989



Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA) -- EMBRAPA  
Concórdia - Santa Catarina

EM CASA

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA  
Tratamento Editorial : AIRP ACS-BDTT  
Tiragem : 200 Exemplares

ANO I

Nº1

1989

#### Do Editor

Este boletim tem o objetivo de prestar um serviço de informações, a nível interno, sobre os fatos que ocorrem no dia a dia do CNPSA. Todos os setores poderão fazer uso deste novo veículo, divulgando assuntos das suas áreas de atuação e de interesse comum. A periodicidade será quinzenal, devendo o mesmo circular sempre nos dias 15 a 30 de cada mês. Contactos através do ramal 255, com Rose.

#### Da Chefia

A Chefia Técnica irá reunir-se, nos próximos dias, com os novos pesquisadores com o objetivo principal de esclarecê-los sobre o trabalho que deverão desenvolver no CNPSA.

O novo responsável pelo Sistema de Produção de Suínos é o colega Luiz Carlos Ajala.

Nestes dias a Administração do CNPSA faz um estudo intermediário final do orçamento de 1989, visando uma suplementação de recursos para custeio investimento e obras.

O CNPSA recebeu um novo veículo - uma kombi - e um microcomputador com Winchester de 40 mb e impressora de 450 CPs/segundo. Ambos com recursos do BID.

As obras para instalar os trabalhos de pesquisa em melhoramento genético de aves oriundos de Piraiá (RJ) estão em pleno andamento. Inclusive um funcionário do CNPSA já reside em Suruvi, tendo entre outras responsabilidades a de preservar o patrimônio já lá existente.

Já começa a ser estruturada a sala que deverá abrigar o futuro Laboratório Estadual de Diagnóstico Animal. Na antiga biblioteca estão sendo colocados os tradicionais balcões ao mesmo tempo que novos equipamentos estão sendo adquiridos. Algumas empresas catarinenses, além do CNPSA e da Secretaria de Agricultura do Estado, estão viabilizando os recursos necessários para este empreendimento.

#### Da Coordenação dos PNPs

Aconteceu nos dias 29, 30 e 31 de agosto mais uma Reunião Anual de Programação de Pesquisa que reuniu diferentes instituições de pesquisa da Região Sul. Na ocasião foram definidos os projetos de pesquisa em suínos e aves que deverão ser desenvolvidos em 1990.

Participaram Universidade Federal de Pelotas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, EMATER-RS, COTRIJUÍ, IAPAR, Instituto de Pesquisa Zootécnica Francisco Osório, CPATB e o próprio CNPSA, que integram o Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, cabendo ao último a coordenação dos programas. Em 1990, na Região Sul, o PNP-Suínos englobará 60 projetos (9 novos) e o PNPAves 39 (5 novos). Deste total o CNPSA participa com: 44/andamento e 7/novos (PNPSuínos) e 23/andamento e 2/novos (PNPAves).

A nível nacional o PNPSuínos tramitará 79 projetos e o PNPAves 64.

#### Da Pesquisa

O CNPSA lançou o AVELISA. Primeira versão nacional para utilização em escala industrial de um "kit" sorológico para avaliação de programas de vacinação para vírus aviários (Gumboro, Newcastle, Reovirose e Bronquite Infecciosa). Esta tecnologia já está sendo repassada para empresas como a Sadia Concórdia S/A, Ceval Agroindustrial de Alimentos entre outras.

ATEPROS. Esta sigla significa "Administração Técnico-Econômica de Propriedades Suínícolas" e refere-se a um programa desenvolvido pela área de economia rural do CNPSA. Possibilitará ao produtor de suínos e aves, órgãos governamentais e de pesquisa a obtenção de determinadas informações técnico-econômicas de modo simples, facilitando o gerenciamento da propriedade.

Fazendo parte da programação oficial de aniversário do município de Peritiba, o CNPSA fez uma demonstração no mês passado do "Sistema de Secagem e Armazenamento Para Pequenas Propriedades", cujo objetivo principal é a manutenção e preservação dos produtos na propriedade. O sistema foi desenvolvido e adaptado pela área de engenharia rural e já está sendo adotado por produtores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

#### Do SDDT

Atualmente estão tramitando na área de editoração - SDDT, em diferentes fases do processo de publicação, os seguintes documentos: comunicados técnicos números 142, 143, 144 e 145; da série Documentos os números 16, 17, 18, 19 e 20; e o número 03 da série Boletim Agro-meteorológico.

Estarão visitando o CNPSA alunos das escolas Frei Cipriano Chardon, Caximbo, Concórdia (21/9); Agrotécnica Federal de Alegrete, RS (26/9); Senador Atílio Francisco Xavier Fontana, Concórdia (03/10); e ainda um grupo de produtores de suínos de Casca, RS (28/9).

Uma equipe da área de Comunicação da EMATER, Florianópolis, esteve no CNPSA nos dias 19 e 20/09, produzindo um vídeo sobre doenças de suínos. O trabalho origina-se de um programa de controle das doenças dos animais feito pelo Ministério da Agricultura e faz parte do Programa de Educação Sanitária para Saúde Animal da EMATER-SC. Numa etapa inicial, este filme terá 85 cópias que serão distribuídas para todo o país, com o objetivo de informar aos diferentes segmentos da produção de suínos sobre as principais doenças que ocorrem na suinocultura.

No anfiteatro do CNPSA, no dia 22, às 9:00 horas, aconteceu o seminário "Formulação de dietas com base na digestibilidade dos aminoácidos". A palestra foi do pesquisador Claudio Bellaver. Dando continuidade, às 10:30 horas, Maria Aparecida Vasconcelos Paiva e Brito falou sobre o "Papel de antígenos codificados por plasmídeos recombinantes na resposta a imunização oral com Escherichia coli".

No dia 20/9 a equipe de reportagem da RBS-TV esteve no CNPSA fazendo uma matéria com os pesquisadores Renato Irgang e Gustavo Lima. A primeira refere-se ao trabalho de cruzamento das raças Piau x Landrace e será veiculada no Programa Campo e Lavoura, que vai ao ar todos os domingos às 7:00 horas. A segunda trata do lançamento da 3ª edição da Tabela de Composição Química e Valores Energéticos de Alimentos Para Suínos e Aves, da Série Documentos Nº 19, resultado do trabalho da equipe de Nutrição Animal do CNPSA.

O CNPSA participou, de 26/08 a 03/09, junto com as demais unidades da EMBRAPA localizadas na Região Sul da XII EXPOINTER. O evento acontece tradicionalmente no Parque de Exposições Assis Brasil, em Esteio, RS, e é considerado uma das quatro maiores mostras agropecuárias do mundo. Mais de um milhão de pessoas visitaram a exposição este ano. Além disso, em 1989 houve uma intensão da parte dos organizadores em aproximar os produtores dos centros de pesquisa, com a apresentação de palestras sobre reprodução e sanidade animal.

#### Do SRH

Conforme Edital Nº 19 referente a Seleção Pública foram admitidos para os cargos de laboratorista: Edilene Trentin; Remídio Vizotto, Ivane Muller, Cátia Klein, Nilson Darlan Vieira, Fábio M. da Silva e Marisete Schiochet; assistente de pesquisa: Idair Piccinin, Nilson Wolossyn, Paulo Cesar Baldi, Aduino Bernardi; programador: Paulo da Silva Pinto Júnior.

Saiu o resultado do concurso de nível médio com prova prática: foram aprovados Fernando Luis de Toni, Tânia M.B. Celant, Claudinei Lugarini, Maristela Candeia, Eunice Gemelli, Márcia Elisa Seben, Nelso Durigon, Solange Bergamo, Serli Fávero, Nadia Schmidt, Izaura Piva e Naidi Kleeman para o cargo de auxiliar administrativo. Para artífice, na área de construção civil: José Luiz de Freitas e Gilberto Antonio Voidila; para a área de mecânica: Mauro Franque Plieski; para eletricidade/hidráulica foram aprovados Normélio Dametto e Edson Somensi, enquanto que para o mesmo cargo na área de marcenaria não houve aprovação.

Com relação ao concurso de nível interno foram aprovados para técnico de laboratório II, Salete Oliveira e Geraldo B. da Cruz. Para assistente administrativo III, Carlos Roberto Bernardi, Salete Andruchak, Gláucia Favassa, José Jaime Varela e Maria C.V. Carlotto, que ainda prestarão prova de datilografia, requisito final para preencher a única vaga existente.

Nesta semana estão ocorrendo as avaliações para promoção funcional por merecimento e antiguidade.

Integrarão a diretoria da CIPA no período 89/90, Armir Carlotto (61 votos), Idair Piccinin (60) Salete Oliveira (47), Edézio Vizotto (35).

## ANEXO C: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 04, DE 1991

CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE SUINOS E AVES - CNPSA - EMBRAPA  
Concordia - Santa Catarina

**EM CASA**

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA  
Tratamento Editorial: ACS  
Tiragem: 200 Exemplares

**ANO III**

**No. 04**

**1991**

#### Da Chefia

Foi elaborado pela Unidade um projeto junto ao Programa de Modernização Tecnológica Agropecuária do Centro-Sul do Brasil (PROMOAGRO). Este Programa objetiva desenvolver, adaptar e definir tecnologias capazes de dar suporte à demanda da sociedade brasileira por maior quantidade de alimentos de alta qualidade. Caso seja aprovado, o PROMOAGRO será executado em 5 anos e terá financiamento parcial do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

#### Da Coordenação dos PNPs

No mês de março foi elaborado um projeto junto à Secretaria da Ciência e Tecnologia, dentro do Programa Recursos Humanos para o Desenvolvimento Tecnológico (RHAE). Este projeto visa obter investimentos para o treinamento de recursos humanos nas áreas de Biotecnologia e Meio-Ambiente.

#### Da Pesquisa

Os pesquisadores Paulo C. Gomes, Valdir Ávila, Marília Gomes e Dirceu Talamini participaram do III Encontro Sul-Brasileiro de Avicultura, realizado em Gramado, RS, nos dias 18 e 19/04. Na oportunidade foi mantido contato com o Dr. José Roberto Bottura, da ISA AVÍCOLA LTDA e estabelecidos os pontos críticos da avicultura de postura, o que contribuirá com o estudo de prospecção da avicultura, elaborado pelo CNPSA. Também naquela oportunidade foi contactado o Sr. Paulo Sérgio O. da Cruz, da CIBA-GEIGY QUÍMICA S/A, para definir a realização de um experimento no CNPSA, totalmente financiado por aquela Empresa.

O pesquisador Claudio Bellaver participa do V Congresso Internacional de Fisiologia Digestiva de Suínos, na Holanda, apresentando palestras. Bellaver também visitará no período de 24 a 27/04, institutos de pesquisa na Inglaterra e França.

Encontra-se na Inglaterra a pesquisadora Liana Brentano, em curso na produção e caracterização de anticorpos monoclonais, no período de 15/04 a 15/07, na Universidade de Bristol, com bolsa de estudos do Programa de Cooperação Técnica do Conselho Britânico.

O trabalho de prospecção da suinocultura brasileira que está sendo realizado por um grupo de pesquisadores do CNPSA, sob a assessoria dos professores Bruce Johnson e James Wright, pertencentes ao Programa de Estudos do Futuro - USP, encontra-se na segunda fase da pesquisa Delphi (2a. rodada do questionário). É importante ressaltar o alto percentual de retorno de respostas do questionário enviado, uma vez que esse, na primeira rodada, era bastante abrangente e extenso.

Paralelamente ao trabalho de prospecção da suinocultura está sendo elaborado um estudo de prospecção da avicultura brasileira, que além da participação dos pesquisadores da Unidade, conta ainda com a colaboração dos técnicos Valdemar Sprícigo e Alfredo Back - Sadia Concórdia S/A e José Roberto Bottura - ISA Avícola Ltda. Esses trabalhos têm como objetivo subsidiar o CNPSA na estratégia tecnológica a ser adotada na década de 90 e estão sob a coordenação da pesquisadora Marília F.M. Gomes.

#### Do SDTT

A exemplo do 6o. Curso de Atualização em Suinocultura, no decorrer desta semana realizado no CNPSA, o 7o. Curso de Atualização em Suinocultura (22 a 26/04). Participam do Curso 22 técnicos (zootecnistas, agrônomos e méd. veterinários) de diversas instituições e empresas de vários estados brasileiros. O Curso está sob a coordenação do pesquisador Paulo C. Gomes. Pesquisadores das várias áreas do CNPSA participam do Curso proferido palestras.

O SDTT encaminhou nos primeiros dias do mês de abril mais um projeto para o Programa TECNOCOOP, do Depto. Nacional de Cooperativismo do Ministério da Agricultura e Reforma Agrárias (DENACOOP-MARA). O mesmo foi estabelecido entre o CNPSA e a Associação Estadual de Condomínios de Suinocultura de Santa Catarina (AECOS-SC). O Projeto prevê a liberação de CR\$ 20.000.000,00 referente as ações, visando a melhoria da gestão técnico-econômica dos condomínios, treinamento para técnicos que atuam junto aos condomínios, treinamento para produtores empregados de condomínios, realização de vídeos, e confecção de apostilas e instalações de unidade demonstrativas.

O CNPSA recebeu de lideranças políticas federais, estaduais e municipais, dirigentes de empresas e instituições, inúmeras manifestações de congratulação e parabéns pela iniciativa na organização do DIA DE CAMPO EM SUINOCULTURA e pelo sucesso alcançado no evento. Aguardem edição especial "EM CASA" contando tudo sobre o DIA DE CAMPO EM SUINOCULTURA.

#### Da ACS

**EMBRAPA COMEMORA 18 ANOS DE CRIAÇÃO** - Em 26 de abril de 1991 a EMBRAPA comemora mais um aniversário. São 18 anos de dedicação à pesquisa agropecuária. A Diretoria com o apoio da Assessoria de Comunicação Social (ACS) e Unidades descentralizadas vêm promovendo eventos, objetivando festejar nacionalmente a data. Entre os eventos programados, estão uma exposição sobre as tecnologias da EMBRAPA no Congresso Nacional, aberta no dia 22/04. Haverá também o lançamento do Anuário Guia Rural EMBRAPA, produzido pela Editora Abril, enfim uma série de atividades. O CNPSA também vem participando ativamente desse processo, visando realizar uma política de portas-abertas. Além dos eventos já realizados, temos programado uma série de visitas, Curso de Atualização em Produção de Suínos, divulgação em Bancos com exposição de um painel institucional e vídeo s/EMBRAPA e CNPSA, inicialmente nos Bancos oficiais, passando após aos Bancos privados. O CNPSA junto com a ACS-Sede estão articulando visita do Ministro do MARA Sr. Antônio Cabrera, a nossa Unidade para assinatura de repasse de verbas para o programa TECNOCOOP.

O CNPSA recebeu a visita de alunos do Colégio Estadual General Liberato Bitencourt, de Itá, SC (26/03) e Colégio Estadual Matter Dollorun de Capinzal, SC (18/04). Nessas oportunidades contamos com a colaboração das equipes do SMQ, Lab. de Nutrição, Fábrica de Ração, Centro de Diagnóstico, Melhoramento Genético de Aves, área Histopatologia e Parasitologia.

De acordo com o programa de trabalho da Assessoria de Relações Públicas do CNPSA, ficaram estabelecidos 2 dias na semana para visitas, terças e quintas-feiras. No primeiro semestre não temos mais dias disponíveis e já temos reservas para o segundo semestre.

#### Do SID

Nos próximos dias será organizada na biblioteca uma "sala de vídeo", destinada ao estudo individual ou coletivo de línguas estrangeiras, e outras atividades julgadas necessárias para o aprimoramento de recursos humanos. O SID está aceitando sugestões para o bom funcionamento da mesma.

A biblioteca da Associação, que cederá seu lugar para a sala de vídeo, ficará na sala da Eva, e qualquer solicitação de livros da Associação, favor dirigir-se à mesma.

Dos 59 livros estrangeiros solicitados para compra em 1990, apenas 14 foram cotados pelas editoras e pagos pelo DIE em 03.04.91. A lista dos livros adquiridos encontra-se na biblioteca e o fornecedor deverá entregá-los no prazo de 60 dias, a partir da data de pagamento.

#### Do Comitê Local de Publicações

Foram publicados:

- Perdas econômicas decorrentes de diferentes graus de severidade de Rinite Atrófica em suínos (Talamini, D.J.D. et al.). Comunicado Técnico, 169.
- Utilização de soja tostada para suínos em crescimento e terminação (Fialho et al.). Comunicado Técnico, 168.
- Utilização da aveia desaristada para suínos em crescimento e terminação (Fialho, E.T. et al.). Comunicado Técnico, 167.
- Sistemas de avaliação nutricional de alimentos e suas aplicações na formulação de rações para frangos de corte. (Albino, L.F.T.). Tese D.S.

## ANEXO D: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 12, DE 1993



**CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE SUÍNOS E AVES - CNPSA - EMATER/RS**  
Concordia - Santa Catarina

**EMI CASA**

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA  
Tratamento Editorial: ACS - SDDT  
Tiragem: 200 Exemplares

**ANO V**

**No. 12 1993**

#### Do Editor

Visando tornar mais agradável a sua leitura, estamos procurando aperfeiçoar o nosso trabalho, mudando a apresentação gráfica do nosso informativo "EM CASA". Sugestões serão sempre bem vindas. Participe!

#### Da Chefia

Em reunião realizada com pesquisadores do CNPSA e extensionistas da EMATER-RS e SC (09-09), decidiu-se pela mudança temporária do atual Sistema de Criação de Suínos ao Ar Livre para os piquetes da granja velha. A área do atual sistema será restaurada para reimplantação do sistema em fins de 1994.

\* \* \*

Dentro da programação de Qualidade Total, aconteceu no CNPSA em 27-08 mais uma reunião, com gerentes e seus substitutos eventuais, que tratou da revisão da programação de qualidade e produtividade desenvolvida e a desenvolver no CNPSA; apresentação de três processos a serem implantados a partir de 01-09 e ações para a integração dos três processos.

#### Da Pesquisa

Visando testar níveis de dejetos de suínos processados (peneiragem e prensagem) a serem utilizados na alimentação de bovi-

nos, o CNPSA instalou experimento no Frigorífico Pamplona, em Rio do Sul-SC (12-08), em cooperação com a EPAGRI. O pesquisador Cláudio Bellaver, técnicos da extensão e do frigorífico acompanharam o processo.

\* \* \*

Por ocasião do X Mini-Simpósio do Colégio Brasileiro de Nutrição Animal aconteceu uma reunião técnica sobre alimentação de suínos, oportunidade em que os pesquisadores Nelson Mores e Cláudio Bellaver proferiram palestras abordando os temas: "Diarreia em Leitões" e "Digestibilidade de Aminoácidos" (26 e 27-08). O pesquisador Gustavo Lima participou do evento na qualidade de ouvinte.

\* \* \*

Com o objetivo de viabilizar parceria entre o CNPSA e Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul, os pesquisadores Cláudio Bellaver, Osmar Dalla Costa e o extensionista da EMATER Lauro Schneid participaram de uma reunião técnica na Estação Experimental de Tupanciretã, visando a implantação de uma Unidade de Criação de Suínos ao Ar Livre (03-08).

\* \* \*

A pesquisadora Isabel Scheid participou no dia 27-08, em Marau-RS, do XV Encontro de Suinocultores, proferindo palestra sobre

"Manejo Reprodutivo em Suínos". Assistiram a palestra 300 pessoas. Lá também estiveram a bolsista Jalusa Rich e os estagiários Adriana Souza e Álvaro A. Dumoncel.

Já no período de 31-08 a 06-09 a pesquisadora Isabel Scheid participou, na qualidade de "expert" convidada, de reunião de trabalho teórico-prático sobre criopreservação de sêmen suíno, no Depto. de Reprodução Animal da Faculdade de Agronomia e Veterinária da Universidade Nacional do Rio Cuarto (Argentina), objetivando cooperação interinstitucional na pesquisa na área, intercâmbio de informações e experiências. Também participou de 2 "workshops" internos do departamento, com docentes e estudantes de mestrado sobre congelamento de sêmen e biotecnologia na reprodução de suínos.

\* \* \*

A convite da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias da UNESP, de Jaboticabal-SP, Depto. de Melh. Animal, o pesquisador Gilberto Schmidt ministrou curso para alunos de pós-graduação (nível de mestrado), abordando assuntos relacionados com Melh. Genético de Aves (27 a 29-08).

\* \* \*

Por ocasião do IX Semana de Zootecnia da Universidade Rural do Rio de Janeiro-RJ, o

pesquisador Gustavo Lima apresentou palestra sobre "Diagnóstico em Nutrição de Suínos", oportunidade em que estiveram presentes 150 pessoas, entre estudantes, técnicos e professores (08-09).

\* \* \*

A convite da Secretaria de Agricultura da Pref. Municipal de Peritiba-SC, a pesquisadora do CNPq Doralice Pedroso proferiu palestra para suinocultores e técnicos (19-08), abordando o tema "Controle de Moscas, Pernilongos e Borrachudos" e "Manejo de Dejetos de Suínos".

\* \* \*

Nos dias 31-08 e 01-09 o pesquisador Milton Seganfredo participou no Depto. de Solos da UFSM, em Sta. Maria-RS, da Reunião da Composição de Fertilidade do Solo, promovida pela Sociedade Brasileira de Ciência do Solo-Regional Sul.

\* \* \*

Em 18 e 19-08 aconteceu no CTA da EPAGRI em Araranguá-SC, um curso de atualização em Manejo e Utilização de Dejetos de Suínos, para 30 técnicos da extensão. O curso foi ministrado pelo pesquisador Paulo Armando Oliveira e contou com a colaboração dos extensionistas Hélio Dhein e Lauro Schneid.

Já em 28-08 o pesquisador Paulo Armando

Oliveira participou do Seminário Estadual de Suinocultura, promovido pela Escola Técnica Federal de Cuiabá-MT, proferindo palestra sobre "Instalações e Manejo dos Dejetos de Suínos".

\* \* \*

Com o objetivo de discutir os resultados obtidos no acompanhamento de produtores de suínos através do ATEPROS e revisar a forma de coleta, processamento dos dados e análise dos resultados obtidos com o referido software o pesquisador Ademir Giroto e o técn. esp. Joemar Fasolo reuniram-se com técnicos da EMATER-PR dos Escritórios Regionais de Francisco Beltrão e Pato Branco. Também esteve presente o Coordenador Estadual de Suinocultura Remy Sterzeleki.

#### Do SDDT-ACS

Visitaram o CNPSA durante o mês de agosto: alunos e professores da Universidade Federal de Viçosa-MG (04-08) e técnicos da Cooperativa Tritícola de Panambi- RS.

\* \* \*

No decorrer do mês de agosto aconteceram dois seminários: A Assistência Técnica da Propriedade Através do Enfoque Sistêmico", proferido pelo Eng. Agr. Lisberto Albertoni da Sadia Concórdia (10-08); "Meningite Estreptocócica dos suínos", proferido

pelo Méd.Vet. - M.Sc. da CIDASC José Luiz L. Marques e "Separação de sólidos no liquame animal - Vantagens e benefícios agrícola e econômicos", proferido por Friedrich Weigand, Diretor-Fan Engineering, da Alemanha (19-08).

\* \* \*

No dia 09-09 comemorou-se o "Dia do Médico Veterinário" e no dia 10-09 o "Dia da Imprensa (jornalistas)". Aos profissionais destas áreas nossos parabéns.

\* \* \*

Retornou ao nosso convívio o pesquisador Renato Irgang que esteve em curso de pós-doutorado, na área de Melh.Genético de Suínos, na Universidade de Guelph, no Canadá. Ao colega, desejamos Boas Vindas!

\* \* \* \* \*

#### QUALIDADE TOTAL

A COMPETITIVIDADE  
NÃO É DADA PELA ROTINA  
E SIM PELA MELHORIA.

\* \* \* \* \*

## ANEXO E: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 03, DE 1994

**CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE SUÍNOS E AVES - CNPSA - ENTRAPA**  
 Concórdia - Santa Catarina



**EM CASA**

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA  
 Tratamento Editorial: ACS - SETT  
 Tiragem: 200 Exemplos

**ANO V** **NO. 03** **1994**

**Da Chefia**

Esforços concentrados foram enviados para promovermos o 1º DIA DE CAMPO em Manejo e Utilização de Dejetos de Suínos, direcionado a Secretários Municipais de Agricultura do Estado de Santa Catarina e realizado em nossa Unidade no último dia 24 de março.

Desde as primeiras articulações, buscando parceria com a EPAGRI para a programação do evento, o atendimento a todas as demandas exigidas durante o processo de organização, até a concretização do evento, exigiu por parte de muitas pessoas, muita dedicação e abnegação.

Enfim, podemos afirmar que o evento foi um sucesso e atingiu os objetivos a que nos propusemos, pois contamos com a presença de 224 pessoas, representando 106 distintos municípios.

O êxito alcançado deve ser creditado especialmente a todos aqueles que não mediram esforços para o sucesso desta programação.

Por isso e muito mais, nossos agradecimentos especiais a:

**EQUIPE DE PALESTRANTES:**

- Doralice Pedroso de Paiva - CNPq
- Paulo Armando Oliveira
- Jurij Sobestiansky
- Milton Seganfredo
- Túlio Dassi - FATMA
- Lourenço Xavier Dias - EPAGRI
- Ivan Baldissera - EPAGRI
- Rubson Rocha - EPAGRI
- Flávio Victória - EPAGRI
- Carlos Fernandes - EPAGRI

**EQUIPE RECEPÇÃO**

- Rosali Vanzin - coordenadora
- Tânia Celant
- Dianir Formiga
- Vânia Faccio
- Nádia Schmidt
- Marcia Zanotto
- Eva Solange Ribeiro
- Maria Carlotto
- Terezinha Cestonaro

**PROJEÇÃO DE SLIDES**

- Levino José Bassi

**ILUMINAÇÃO E SOM**

- Paulo Pinto Júnior

**IMPRENSA**

- Tânia Scolari

**FOTOGRAFIA**

- Jorge Somensi

**FILMAGENS**

- Vicente Sangoi

**FORMAÇÃO DE GRUPOS**

Coordenadores: Paulo Tramontini, Luiz Carlos Pieniz e Hélio Dhein

**Guias:**

- Maximino Mezacasa
- Armando Amaral
- Nilson Woloszyn
- Paulo Cesar Baldi
- Jocemar Fasolo

**EQUIPE DE TRANSPORTE**

- Armir Carlotto - coordenador
- Gilmar Wunder
- Armando Zanella
- Mauro Pleski

**EQUIPE ESTACIONAMENTO**

- Adroaldo P. da Silva - coord.
- Gilson Heinemann (Back)
- Arcides Urbano (Back)
- Flávio Dannebrock (Back)

**EQUIPE CAFEZINHO E ÁGUA**

- Ralf Hasse - Coordenador
- Maria Kades
- Solange Bergamo
- Serli Fávero
- Equipe Boca de Jacaré

**EQUIPE ALMOÇO**

Coordenadores: Adenir Basso, Idair Piccinin e José Adelino Stivanello

**Churrasco:**

- Edson Tessmann
- Edison Bonn
- Neilor Armiliato
- Luiz Agnaldo Bernardi
- Ermídio Kirsten
- Agenor dos Santos
- João Gonçalves
- Claudionor Romani
- Lauri Classer
- Lindomar Kerpich
- Valdori Petry
- João Flávio de Souza
- Adelar Kerber



## ANEXO F: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 14, DE 1994

CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE SUÍNOS E AVES - CNPSA/EMBRAPA



# EM CASA

Ano 6 nº. 14

1ª. Quinzena de Outubro / 1994

## O NOVO FORMATO DO EM CASA

**i**nicou-se no decorrer desta semana (18 a 21/10) a Semana 5 "S" no CNPSA. Também faz parte do 5ºS o aperfeiçoamento de nossas atividades. Com o objetivo de apresentarmos um trabalho de melhor qualidade aos nossos clientes, e em consequência tornar sua leitura mais atrativa e agradável, é que mudamos a apresentação gráfica do boletim interno do "EM CASA". Também aproveitamos a oportunidade para registrar aqui a importância da participação de todos, enviando-nos informações, a fim de que possamos manter a periodicidade deste veículo de comunicação interna. Ao Daniel Ioshiteru Kimpara, ex - bolsista da área de economia que colaborou na nova edição gráfica desse boletim, nossos agradecimentos.



## ESPAÇO DA QUALIDADE TOTAL

ESTAMOS NA SEMANA 5 "S"  
 VOCÊ TAMBÉM É  
 RESPONSÁVEL PELO  
 SUCESSO DA MESMA. VAMOS  
 LÁ, JUNTOS CONSEGUIREMOS  
 MELHORAR CADA VEZ MAIS O  
 DESEMPENHO DA NOSSA  
 EMPRESA!

## DA CHEFIA

**N**o último trimestre o CNPSA firmou contratos com a Solvay Saúde Animal Ltda. (prestação de serviços e assessoramento técnico); Agroceres Pic Suínos e Nutrição Animal Ltda (prestação de serviços em realização de curso técnico e em assessoria técnica); Refinações de Milho Brasil Ltda. (prestação de serviços na avaliação técnica de produtos agropecuários), São Paulo-SP; Aves do Parque Ltda; Xanxerê-SC (cooperação técnica); Escola Agrotécnica Federal de Concórdia (cooperação técnica de pesquisa); Plancassi Ltda; Brasília-DF (parceria tecnológica).

O Laboratório Bio-Vet S.A. de Vargem Grande Paulista-SP, estará lançando neste mês no mercado nacional, antígeno de *Myoplasma sinoviae* para sorologia rápida, a partir de tecnologia desenvolvida por pesquisadores do CNPSA.

No dia 15/10 realizou-se em nossa Unidade a 2ª. fase do Concurso Público para assessor jurídico.

Já no dia 23/10 serão aplicadas as provas do Concurso Público de assistente de pesquisa (na função de técnico agrícola e técnico de laboratório) e laboratorista. As provas serão realizadas nas dependências do CNEC, das 09:00 às 12:00 horas.

Os programadores Paulo Pinto Jr. e Luiz Afonso de Rosso participaram em Curitiba-PR, da Reunião Regional para Análise Integrada, visando padronização e uso de equipamentos e softwares na EMBRAPA, bem como normalização e procedimentos (26 à 28/09).

## DA PESQUISA

**O** bjetivando corrigir problemas de edificações existentes no meio rural e problemas ambientais, reuniram-se em Faxinal dos Guedes, em 29/09, profissionais da Sadia, Unicamp e EMBRAPA. Representando o CNPSA lá estiveram os pesquisadores Paulo Armando Oliveira e Carlos Cláudio Perdomo.

A convite da Agrocerec, a pesquisadora Isabel Scheid ministrou treinamento sobre "Inseminação Artificial" para técnicos da área comercial daquela Empresa, em Rio Claro-SP, (16 á 19/09).

O pesquisador Laurimar Fiorentin fez parte da Comissão de Avaliação "in loco" do projeto Consolidação do Centro de Diagnóstico e Pesquisa em Patologia Aviária do convênio UFRGS / IPVDF, a convite da FINEP. A reunião aconteceu em Porto Alegre-RS no dia 23/09.

Nos dias 04 e 05/10 o pesquisador proferiu palestra sobre "Micoplasmas Aviários" no Encontro Empresarial promovido pela Solvay, em Itaitiaia-SP.

Aconteceu em Curitiba-PR, um treinamento teórico-prático para veterinários, da Secretaria da

Agricultura do Estado do Paraná (18 a 21/09). Na oportunidade os pesquisadores Itamar Piffer e Nelson Mores participaram do evento proferindo palestras sobre "Doenças respiratórias do suínos e "avaliação sanitária global de rebanhos suínos".

O pesquisador Mores também participou do treinamento de veterinários da CIDASC em Lages-SC, proferindo palestras sobre "Patologia das Principais Doenças Infecciosas dos Suínos" (27 e 28/09).

Representando o CNPSA, o pesquisador Ademir Giroto participou em Brasília-DF de reunião para desenvolvimento de metodologias de avaliação sócio-econômica de tecnologias geradas pela EMBRAPA (05 a 07/10).

Estiveram participando do 2o. Curso sobre Sistema Caipira de Criação de Galinhas, em Piracicaba-SP, os pesquisadores Gilberto Schmidt e Paulo Sérgio Rosa (10 a 15/10).

A convite da UFSC, o pesquisador Paulo Armando Oliveira participou do debate sobre "Problemática dos Dejetos", realizado no Centro Tecnológico da Universidade, juntamente com profissionais de diversas instituições do Estado interessadas no assunto (12 a 14/10).

## DO SDTT - ACS

Retorna ao convívio do CNPSA o pesquisador Cláudio Rocha de Miranda, já em fase final de seu curso de mestrado em Sociologia Rural. Ao colega nossas Boas Vindas!

O núcleo de Engenheiros Agrônomos do Alto Uruguai Catarinense, marcando a passagem do seu dia - 12 de outubro, realizou nas dependências do salão social da SER-SADIA, no dia 14/10 "Jornada Técnica-Ano 2000 - O Desenvolvimento Rural no Oeste de Santa Catarina".

"Metodologia de Difusão: Teoria e Prática" foi o título do seminário proferido pelo pesquisador do CNPTrigo Benami Bacalchuk, no dia 06/10, nas dependências do CNPSA, com o objetivo de apresentar aos presentes conceitos de Difusão de Tecnologia.

O CNPSA se fez presente a mais uma feira Agropecuária. Desta vez participou da EFAPI/ 94 - Exposição - Feira Agropecuária, Industrial e comercial, realizada em Chapecó, no período de 08 a 16/10.

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA, com tratamento editorial da ACS-SDTT. Tiragem: 100 exemplares.

## ANEXO G: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 11, DE 1996



# EM CASA

Ano 8 nº 11 Informativo do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves

1ª Quinzena de julho de 1996

## ESPAÇO DA QUALIDADE

### OS MELHORES MERCADOS SEGUNDO DRUCKER:

#### LAZER.

As pessoas destinam mais tempo ao lazer e a todo tipo de produto relacionado com ele, de turismo a cinema, passando por literatura. A venda de livros no Reino Unido cresceu cem vezes nos últimos 50 anos.

#### SAÚDE.

O setor foi responsável pelo maior aumento de empregos nos últimos 20 anos, nas áreas de medicina, tecnologias de imagens, laboratórios, assistência social e psiquiatria. Crescem os gastos governamentais nesta área.

#### EDUCAÇÃO.

É o mercado que apresenta maior potencial de expansão de todos os citados pelo austríaco. O treinamento de profissionais adultos e a educação básica são segmentos especialmente promissores.

#### VAREJO FINANCEIRO.

O maior crescimento no setor financeiro, hoje, fica por conta das aplicações que proporcionam a uma pessoa ultrapassar os 90 anos contando com os meios necessários para poder viver. Desta-

cam-se fundos de pensão e fundos de investimento.

## COMUNICAÇÃO GLOBAL

A televisão por assinatura cresce continuamente, porque é ela que transmite os programas vistos no mundo todo, através das tecnologias de cabo de fibras óticas ou satélite. O apetite pela informação é ilimitado.

(O Estado de São Paulo - Folha Management)

## DA CHEFIA

O Programa de Demissões Voluntárias instituído através da Deliberação nº 15/96, de 07 de junho de 1996, encerrou-se no dia 12/07.

Aderiram ao PDV os empregados: Antônio Balbinot, Adenir José Basso, Ralf Hasse, Maria Kades, João da Luz Chaves, Aloísio Freitas, Antônio Farfos, Maria Carlotto, José Joceli de Castro, Adilson Finger e Naidi K. Dick.

Também foram solicitadas algumas transferências: Carlos Renato Urio (já confirmada para o CNPFlorestas/Curitiba-PR).

Estão em processo de transferência: Neusa Galvão (CPAPantanal/Corumbá-MS) e José Luiz de Freitas (CNPGLeite/Coronel Pacheco-MG).

Aos colegas que estão deixando o nosso convívio, desejamos sucesso na nova jornada.

Assumem novos cargos de supervisão no CNPSA: o assist. adm. Claudinei Lugarini (SSA); o assist. de pesquisa Jacir José Albino (Campo Experimental de Suruvi); o assist. de pesquisa Levino Bassi (SMGA) e; a aux. adm. Rejane Stumpf (Secretaria Chefia Geral e Adjunta Administrativa). Aos colegas, desejamos sucesso em suas novas funções.

No dia 09/07 aconteceu no CNPSA, a solenidade de posse da nova chefia, quando o presidente da Embrapa Dr. Alberto Duque Portugal deu posse ao novo chefe do CNPSA Dirceu João Duarte Talamini. Na oportunidade se fizeram presentes diversas lideranças locais regionais e estaduais.

O evento também foi muito divulgado pela imprensa escrita, falada e televisiva que se fez presente.

Na ocasião, o pesquisador Nelson Mores foi reconduzido ao cargo de chefe adjunto técnico e o pesquisador Ademir Giroto foi nomeado para a chefia adjunta administrativa.

### DA PESQUISA

Representado por seus pesquisadores, pessoal de apoio e extensionista da EMATER-RS o CNPSA se fez presente em diversos eventos nesse período:

- Seminário do Meio Ambiente, organizado pela EMATER-RS e UFRGS, realizado em Santa Rosa-RS, quando a pesquisadora Doralice P. de Paiva proferiu palestra sobre "Manejo correto de dejetos de suínos para controle de vetores". O extensionista Valmir Dartora também se fez presente (05/07).

- I Seminário Sul Brasileiro de Informática na Agricultura, realizado em Passo Fundo-RS e organizado pela Embrapa-CNPT e Aldeia Norte Editora, oportunidade em que a pesquisadora Mariza Terezinha Bertol apresentou o programa PROSUÍNO - Versão 3.0, que é um programa para formulação de rações por custo mínimo, para suínos. O pesquisador Ademir Giroto apresentou a segunda versão do ATEPROS, que é um programa para gerenciamento técnico-econômico de propriedades suícolas.

- Workshop de Informática e Informação, realizado em Brasília-DF e organizado pelo Departamento de Informação e Informática da Embrapa, quando participaram o pesquisador Waldomiro Barioni Júnior, a técn. espec. Irene Câmara e o programador Paulo Pinto Júnior (01 a 05/07).

*XXII Encontro de Avicultores e 19ª Jornada Técnica, realizado em Bastos-SP, sob a coordenação do Laboratório de Patologia Avícola e realização do Sindicato Rural de Bastos. Na ocasião, os pesquisadores Fátima Jaenisch,*

Gilberto S. Schmidt, Luiz Carlos Pieniz e Paulo Sérgio Rosa participaram do evento. Aproveitando a oportunidade, os pesquisadores intensificaram os trabalhos de marketing e comercialização da Embrapa-011 (11 a 13/07).

- Congresso Nacional de Milho e Sorgo, organizado pela Associação Brasileira de Milho e Sorgo e promovido pelo IAPAR, realizado em Londrina-PR, quando os pesquisadores Gerson Scheuermann e Jorge Ludke participaram do evento (10/07).

- Seminário Internacional de Suinocultura, promovido pela Agrocere e realizado no Rio de Janeiro-RJ, quando o pesquisador Jurij Sobestianky se fez presente (10 a 12/07).

- Reunião Técnica com representantes do Departamento de Zootecnia da UFSM, em Santa Maria, objetivando a execução do subprojeto "Manejo nutricional na fase de crescimento e durante a primeira gestação". O pesquisador Giovani Bertani se fez presente (15 a 17/07).

- Banca de Defesa de Tese de Mestrado, a convite da Universidade Federal de Pelotas-RS, pelo pesquisador Paulo Brum (03/07).

- Curso de Análise de Correspondência, que contou com o apoio da Comunidade Européia, Pró-Reitoria Extensão-FAI-UFSCar, realizado em São Carlos-SP, quando o pesquisador Waldomiro Barioni Júnior participou (08 a 12/07).

### DO SDTT-ACS

No período de 10 a 12/07, as técnicas especializadas Lucimar Bonett, Tânia Scolari e Rosali

S. Vanzin participaram, em Curitiba-PR, do Seminário sobre Comunicação na Embrapa, dirigido aos profissionais da área, das Unidades Descentralizadas da região Sul.

O Difusor Cláudio Rocha de Miranda, a convite da Rede de Tecnologias Alternativas/Sul - Rede T.A./Sul, está participando, juntamente com o Prof. Ricardo Abramovay da USP, de um processo de avaliação de duas entidades que compõem a Rede no Estado de Santa Catarina Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense-APACO e o Instituto Viane de Educação Popular. Essas duas entidades são Organizações Não Governamentais-ONGS que desenvolvem trabalhos de pesquisa, assessoria, formação e difusão na área de tecnologias alternativas para a agricultura.

A Embrapa conta com uma nova marca, já conhecida de todos os empregados, que é uma efetiva síntese do que é e deve vir a ser no futuro, a Empresa.

Para orientar o uso dessa marca foi criado o Manual de Identidade Visual, documento que reúne as normas obrigatórias a serem observadas.

Para todo e qualquer material a ser impresso deverão ser observadas as orientações desse Manual. A supervisão dessa atividade está a cargo da tecn. esp. Tânia Scolari e na qualidade de suplente a tecn. esp. Rosali Vanzin.

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA, com tratamento editorial da ACS-SDTT. Tiragem: 80 exemplares.

## ANEXO H: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 05, DE MAIO DE 1997



# EM CASA

Ano 9

nº 05

Informativo do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves

Mês de maio de 1997

## EMBRAPA SUÍNOS E AVES COMPLETA 22 ANOS DE CRIAÇÃO

*Em Reunião realizada em 13 de junho de 1975, em Brasília-DF, a Diretoria Executiva da EMBRAPA criou como órgão integrante da estrutura descentralizada da Empresa, o CNPSu, com fundamento no disposto nos artigos 14, parágrafo único, e 15, I, dos Estatutos, com o objetivo de executar atividades de pesquisa, visando a solução dos problemas que limitavam o desenvolvimento da suinocultura brasileira.*

*Em 18 de outubro de 1978, com base nos artigos 15, I dos Estatutos e 79, I do Regulamento Geral, a Diretoria Executiva da Embrapa aprova o Programa Nacional de Pesquisa de Aves e decide incorporá-lo ao CNPSu. A partir de então a Unidade passou a denominar-se de Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves - CNPSA.*

*Aproveitando este veículo de comunicação interna, a chefia cumprimenta a todos os empregados pelas conquistas realizadas nesse período. De uma forma ou de outra, cada um de nós contribuiu para que a Unidade se consolidasse e cumprisse sua missão de apoiar o desenvolvimento da suinocultura e avicultura brasileiras.*

*A Unidade também está de parabéns, pela capacidade em se adaptar aos novos tempos e enfrentar os desafios do novo milênio que se aproxima.*

**PARABÉNS !!!!**

*Dirceu João Duarte Talamini  
Chefe Embrapa Suínos e Aves*

### DA CHEFIA

Agenda para o mês de junho:

- 06 - Il Festa Estadual do Porco em Pé (Três Arroios - Carlos Perdomo).
- 10 - Dia de Campo em Suinocultura (Embrapa Suínos e Aves).
- 10 - Palestra sobre tendências na suinocultura e nutrição de leitões (Clube 29 de Julho).
- 11 - Palestra sobre "Proteção respiratória e proteção auditiva" (Embrapa Suínos e Aves).
- 27 - Reunião da Equipe de Nutrição (Embrapa Suínos e Aves).
- 30 - Simpósio Brasileiro de Suinocultura, visando o aumento do consumo de carne suína (Porto Alegre).

Vários eventos foram programados em todas as Unidades, durante os meses de abril e maio, em comemoração ao aniversário da Embrapa: No dia 26 de maio, em solenidade realizada na Embrapa Trigo, foram realizados diversos lançamentos e entre eles, de responsabilidade de nossa Unidade: "A Campanha de Combate ao Borrachudo" e "O Software - Versão 2 ATEPROS". Representando o Centro se fizeram presentes o chefe adjunto de apoio Ademir Francisco Giroto e os

pesquisadores Paulo Roberto S. da Silveira e Sérgio Renan.

Na Embrapa Suínos e Aves a comemoração aconteceu no dia 28 de maio nas dependências da AEE, quando foi comemorado também o 22º aniversário do Centro. Na oportunidade foram entregues troféus de excelência e memória técnica aos empregados que se destacaram no decorrer de 1996, bem como também foram mencionados os dois projetos do Centro, premiados em nível nacional pelo critério de qualidade técnica. Também foram empossados os dois novos chefes de Pesquisa e Desenvolvimento, ficando responsável pela área de suínos, o pesquisador Paulo Roberto Souza da Silveira e pela área de aves, o pesquisador Gilberto Silber Schmidt.



*Desejamos aos colegas sucesso na nova missão.*

Assume a gerência do Setor de Serviços Auxiliares, a partir de junho do corrente ano, o técnico de manutenção Ivo Vicente. Ao colega, desejamos sucesso em sua nova função.

02

EM CASA

O chefe adjunto de apoio Ademir Francisco Giroto participou em Florianópolis-SC, nos dias 14 e 15/05, do I Seminário de Avaliação do Setor Público Agrícola Estadual e do Lançamento do Projeto Agro-400 (Banco de Informações Agrícolas em Rede Nacional).

No dia 10/05 a Escola Agrotécnica Federal de Concórdia comemorou o seu 32º aniversário. Na oportunidade o chefe geral do Centro Dirceu João Duarte Talamini participou das solenidades comemorativas.

Já em 21 de maio o chefe Dirceu Talamini e os pesquisadores Sérgio Renan Alves e Cícero Monticelli participaram do I Encontro Estadual dos Municípios Pilotos do Programa Nacional de Agricultura Familiar - PRONAF/97, em Concórdia-SC.

- Encontro Técnico Regional sobre Manejo de Dejetos Suínos, realizado em Francisco Beltrão-PR, quando o assistente de pesquisa Fábio Manhães participou do evento (13 a 15/05).

- Assessoria Técnica a Unidades de produção de reprodutores do Grupo Sadia, em Três Passos-RS, pelo pesquisador Paulo Roberto Souza da Silveira (15/05).

- Encontro Municipal e Regional de Suinocultores, realizado em Mariano Moro, quando a pesquisadora Terezinha M. Bertol proferiu palestra (23/05). O extensionista da EMATER-RS, Valmir Dartora também se fez presente.

- 7º Simpósio de Fisiologia Digestiva de Suínos, realizado na França, quando o pesquisador Cláudio Bellaver apresentou trabalho. Na oportunidade o pesquisador também visitou o INRA (23/05 a 09/06).

## DA PESQUISA

Representado por seus pesquisadores, pessoal de apoio, extensionista da EMATER-RS e bolsista, a Embrapa Suínos e Aves se fez presente nos seguintes eventos:

- Conferência da APINCO/97, realizada em São Paulo(SP), quando os pesquisadores Carlos Perdomo, Elísio de Figueiredo, Paulo Sérgio Rosa, Gilberto S. Schmidt e Valdir Ávila apresentaram trabalhos. Já como ouvintes participaram do evento os pesquisadores Carlos Eugênio Vidal, Dirceu Zanotto, Gerson Scheuermann, Liana Brentano e Fátima Jaenisch. Na mesma oportunidade os pesquisadores Fátima Jaenisch, Carlos Eugênio Vidal e Liana Brentano participaram do Simpósio de Sanidade Avícola, também realizado em São Paulo-SP (05 a 07/05).

- Seminário Regional da Agroindústrias de Produtos Artesanais e Legislação Sanitária do Estado de Santa Catarina, realizado em Coronel Freitas-PR, quando os pesquisadores Cláudio Rocha de Miranda, Luiz Carlos Pieniz e o bolsista Oldemir Chichetta participaram(06/05).

- Assessoria Técnica à Unidade de Observação do Sistema Intensivo de Suínos criados ao Ar Livre, em Ulha Negra-RS; Assessorias Técnicas para implantação de Unidades de Observação do SISCAL, nos municípios de Santana do Livramento e Tupanciretã-RS; pelos pesquisadores Osmar Dalla Costa, Cícero Monticelli e extensionista da EMATER-RS Valmir Dartora (12 e 13/05). É importante registrar que as unidades de observação de Ulha Negra e Santana do Livramento são em áreas de assentamento. Já em Tupanciretã é em área do Centro de Treinamento da EMATER-Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul.

- Cursos sobre "Controle do borrachudo" para técnicos e extensionistas de Escritórios Municipais ligados aos regionais de Itajaí e Rio do Sul, realizado em Rio do Sul-SC em 14 e 15/05 e para técnicos dos escritórios municipais ligados aos regionais de Caçador, Canoinhas e Florianópolis, realizado em Florianópolis-SC no período de 19 a 23/05, ministrados pela pesquisadora Doralice P. de Paiva (19 a 23/05).

## DO SDTT

O pesquisador Sérgio Renan Alves e a técnica especializada Tânia Scolari participaram do XII Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, realizado em São Paulo-SP (15 e 16/05).

## DO SRH - ÁREA DE BEM ESTAR

Confira sua carteira da UNIMED. Caso esteja vencida, retire a nova no SRH-Área de Bem Estar.

## ANIVERSÁRIOS

### FELIZ ANIVERSÁRIO!!!!

Parabenizamos nossos colegas aniversariantes de junho:

01 - Darcy Rauber; 02 - Edson Tessmann; 04 - Carlos Bernardi; e Nelson Mores; 05 - Claudinei Lugarini; 09 - Nelson Muller; 10 - Neudir Gastmann; 11 - Ademir Giroto, Elísio Figueiredo e Rejane Stumph; 13 - Miriam Vizzotto; 14 - Gilberto Voidila; 15 - Anévio Klein e Neudir Romani; 16 - Lírio Bourckhardt; 18 - Ivo Vicente, Maria Celita Klein e Valter Felício; 20 - Antônio Guidoni; 24 - Dirceu Talamini e Dirceu Benelli; 26 - Altir Engelage.

### FELICIDADES!

Publicação interna dirigida aos funcionários do CNPSA, com tratamento editorial da ACS - Área de Comunicação Empresarial. Tiragem: 65 exemplares.

## ANEXO I: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº 02, DE 1999



## EM CASA

Ano 11 - nº 02 - Informativo Interno da Embrapa Suínos e Aves - Área de Comunicação Empresarial Março/ Abril de 1.999

## Dejetos

No dia 25 de março, a Embrapa Suínos e Aves organizou uma reunião técnica para discutir com a indústria e órgãos governamentais as melhores alternativas de aproveitamento dos dejetos suínos. As conclusões da reunião servirão como base para a formação do Programa Catarinense de Controle de Poluição Ambiental por Dejetos Suínos, de outros Animais e de Resíduos Rurais. O secretário estadual da Agricultura, Odacir Zonta, participou da reunião e deu apoio para a apresentação de novas alternativas para o uso dos dejetos.

## Giroto

Ademir Giroto deixou o cargo de chefe adjunto de Apoio Técnico e Administrativo no final de março. Giroto retomou as suas atividades de pesquisa na área de Economia Rural. No seu lugar assumiu Claudinei Lugarini. Já Nádia Schmidt passou para a gerência do SSA. Ao Giroto desejamos muitas conquistas no seu retorno à pesquisa. E ao Claudinei e a Nádia também desejamos muito sucesso em suas novas funções dentro da Unidade.

## Workshop

O 2º Workshop de Internalização da Política de Negócios Tecnológicos da Embrapa está marcado para os dias 10 a 14 de maio. O evento vai dar prosseguimento às ações definidas nos trabalhos de internalização da política de Negócios Tecnológicos desenvolvidos em João Pessoa, em dezembro do ano passado.

## Restaurante está diferente

## Nova empresa passou a administrar o refeitório em abril

Todo mundo já percebeu que o restaurante está diferente neste mês de abril. Um novo administrador passou a comandar o refeitório, que é usado diariamente pelos funcionários da Embrapa Suínos e Aves.

O novo administrador se chama Ademir Restalatto, proprietário do restaurante Brazão.

Ademir entrou com a proposta de prestar um bom serviço aos seus clientes.

É importante lembrar o seguinte: o preço por quilo foi fixado em R\$ 6,50; o preço fixo por dia em R\$ 3,50, com direito a dois pedaços de carne; diariamente serão servidos 10 tipos de salada; uma ou duas vezes por

semana será servido churrasco; será oferecido gratuitamente uma sobremesa por pessoa, água e suco artificial.

Uma nova comissão de fiscalização do restaurante foi designada pela chefia. Ela é formada por Jane Nichele, Claudete Klein, Nilson Vieira, João Pissacia e Ademir Rossi.

## EM CASA de cara nova

O Em Casa, informativo voltado para os funcionários da Embrapa Suínos e Aves, ganhou um jeito diferente neste mês. A nova diagramação vai facilitar a leitura e torna o jornalzinho mais atraente e agradável. Esperamos que todos se divirtam e se informem com o novo EM CASA.

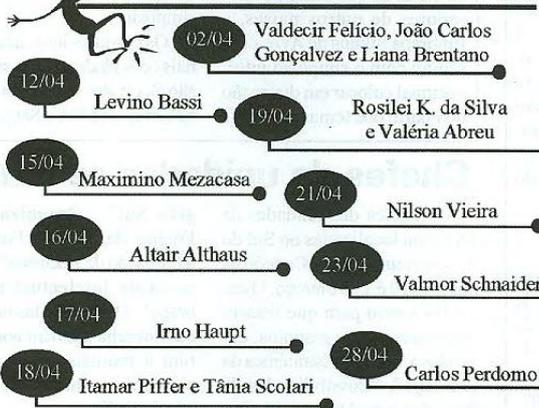
## Recicle, a natureza agradece

O programa "Recicle, a Natureza Agradece", continua sendo implantado lentamente, devido às restrições financeiras atuais. Os membros da comissão designada para acompanhamento do programa vêm trabalhando em seus setores, ajustando e incentivando a participação de todos. O colega Idair Piccinin vem dando sua contribuição fazendo visitas aos setores e passando informações sob a forma de pe-

quena palestra.

A participação vem crescendo e já se pode observar no Setor de Depósito de Lixo Reciclável a diferença da situação. Os setores que produzem lixo em grande quantidade vêm cooperando e isso facilita o trabalho do nosso colega Leoni Potter (Bianco), da Manutenção, que organiza o depósito, e do pessoal da Manutenção, que faz a coleta dos recicláveis nos diversos setores. Vamos apostar na reutilização do lixo. A natureza com certeza vai agradecer.

## Feliz Aniversário



## O que é Reutilização?

Reutilizar implica em voltar a utilizar um produto ou embalagem, seja para o mesmo fim que se deu originalmente ou para outros. Por exemplo: os consumidores reutilizam as embalagens de líquidos de limpeza, amaciadores de roupas, doces ou chocolate em pó colocando em sua embalagem original os produtos que se vende em embalagem plástica (refil). Outros tipos de reutilização podem ser observados na utilização de produtos na forma de recipientes para armazenamento e outros.

**Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa Embrapa**

## Comunicação por satélite é o futuro

**Cada vez mais nossa Unidade vai usar os recursos disponíveis no satélite**

A cada dia que passa as novas tecnologias da comunicação invadem o nosso trabalho e a nossa vida pessoal. O computador, a televisão por assinatura e o satélite, entre outras facilidades, já são instrumentos comuns para um grande número de pes-

soas.

A partir da popularização das novas tecnologias, começou a ocorrer a multiplicação a-



clarada do seu uso. No caso da Embrapa Suínos e Aves, está acontecendo neste momento uma diversificação do uso da comunicação por satélite. No dia 25 de março, ocorreu a primeira videoconferência da Embrapa, com um encontro via satélite en-

tre a direção da empresa e a Unidade local.

Depois foi realizada a primeira defesa de tese de mestrado via satélite, no dia 15 de abril. De acordo com o Waldomiro Barioni Jr., a tendência é que o uso do satélite aumente cada vez mais. "O satélite vai facilitar a comunicação, diminuir o tempo gasto para a obtenção de informações e reduzir custos", previu Waldomiro.

A intenção para breve é aprimorar o uso da internet, intranet,

videoconferência e comunicação telefônica. Ainda são necessários alguns ajustes para que todas essas alternativas estejam funcionando plenamente. "Mas esses ajustes são normais e logo, logo estarão prontos".

Para dar um exemplo de como a comunicação por satélite vai facilitar a vida de todo mundo, o orçamento da empresa passará a ser administrado facilmente via computador. Uma operação feita em Concórdia vai ser recebida por Brasília no mesmo instante e vice-versa.

### Novo colega

O jornalista Jean Carlos Souza começou a trabalhar no início de abril na Área de Comunicação Empresarial. Juntamente com os demais colegas da ACE, o jornalista vai trabalhar para melhorar a comunicação da Embrapa Suínos e Aves. Jean Carlos trabalhava na Rádio Rural, de Concórdia, e foi aprovado no concurso realizado no final de janeiro deste ano.

### Rações

A Embrapa Suínos e Aves está desenvolvendo um trabalho muito interessante com a Emater do Rio Grande do Sul. Os técnicos da Emater estão sendo treinados a respeito de como os produtores de suínos devem misturar a ração que fornecem para os animais. Uma pesquisa da Embrapa Suínos e Aves descobriu que praticamente a metade dos produtores integrados com sete agroindústrias misturava errado a ração, desperdiçando matéria-prima e dinheiro. A partir do treinamento que receberam, os técnicos da Emater se transformaram em multiplicadores dos conhecimentos gerados pela Embrapa Suínos e Aves, beneficiando os suinocultores gaúchos.

### Alto valor

A Embrapa Suínos e Aves está liderando o Projeto de Identificação de Cultivares de Grãos com Alta Densidade de Nutrientes". O projeto ajudará a suinocultura e avicultura.

### Cuidado com a velocidade



A diretoria da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) está solicitando aos condutores de veículos que dirijam com muita cautela dentro da Embrapa Suínos e Aves. Como todo mundo conhece, existe um limite de velocidade estabelecido para a circulação de veículos nas ruas internas. O limite é de 40 km/h. Existem várias placas explicativas que fazem com que todo mundo seja bem informado. Portanto, respeite as regras e evite acidentes. Um pouco de prudência não faz mal a ninguém.

### Simpósio de Avicultura chama a atenção

O Simpósio Internacional sobre Tecnologia de Processamento e Qualidade de Carne de Aves movimentou vários setores ligados à avicultura nesta semana. Estiveram em Concórdia a partir da terça-feira especialistas conhecidos em todo o mundo e pesquisadores brasileiros de renome.

Mais do que trazer pesquisadores de outros países, a Embrapa Suínos e Aves conseguiu com o simpósio internacional colocar em discussão boa parte dos temas que mais

interessam a avicultura nacional neste momento.

De acordo com o coordenador do simpósio, Gérson Scheuermann, os pesquisadores internacionais trouxeram conhecimentos decisivos para a avicultura brasileira. "Todo mundo vai ganhar, institutos de pesquisa, indústrias e produtores, a partir do que foi debatido durante o simpósio".

Os pesquisadores internacionais convidados para o simpósio são Scott Russel, da University of Georgia (EUA); Sarge Bilgili

da Auburn University (EUA); Angel Magnasco, da Baader (Alemanha); Terry Wings, da Cobb-Vantress (EUA); Theo G. Uijttenboogaart, da ID-DLO (Holanda); e Svend Lindholm, da Linco (Dinamarca).

O simpósio começou nesta terça-feira pela manhã e só terminou na tarde de quarta-feira. Segundo a coordenação do simpósio, mais de 100 pessoas participaram do evento. Pelo atenção que chamou, o simpósio foi um sucesso.

### Chefes de unidades se reúnem em Concórdia

Os chefes das unidades da Embrapa localizadas no Sul do País se reuniram em Concórdia nos dias 10 e 11 de março. O encontro serviu para que fossem discutidos vários assuntos, entre eles a "Gestão Estratégica da Embrapa", "Possibilidades de Parcerias entre Unidades da Re-

gião Sul", "Organização de Equipes de Pesquisa, Fundações e Captação de Recursos" e "Propriedade Intelectual na Embrapa". Os chefes das unidades da Embrapa também aproveitaram a reunião em Concórdia para um encontro com a direção da Sadia.

De acordo com o chefe geral da Embrapa Suínos e Aves, Dirceu Talamini, a reunião dos dias 10 e 11 de março serviu para aproximar as unidades do Sul e discutir problemas em comum. A troca de experiências entre as unidades certamente ajudará o desenvolvimento do trabalho.

**ANEXO J: INFORMATIVO INTERNO EM CASA TESTE, DE 12/1999****INTRAnet****Embrapa**

Suínos e Aves

**Em Casa****Geral****Férias**

Estarão entrando em férias ou licença no mês de dezembro os seguintes funcionários:

- **Férias:**
  - Ademar Jair Wunder (Sanidade)
  - Edson G. Tessmann (UMGA)
  - Giovani Bertani (Sanidade)
  - Idelsino Gonçalves (Sanidade)
  - José Luiz de Freitas (UMGA)
  - Laurimar Fiorentin (Sanidade)
  - Lírio Bourckhardt (UES)
  - Maria Celita Klein (UES)
  - Paulo Tramontini (ACE)
  
- **Licenças:**
  - Carlos C. Perdomo (Pesquisa - 15 dias)
  - Waldomiro Barioni Jr. (Pesquisa - 15 dias)
  - Darci Schlick (UMGA - 30 dias)
  - Gerson Tessmann (Sanidade - 30 dias)
  - Herbert Holdefer (UES - 30 dias)
  - Valdori Petry (UMGA - 30 dias)
  - Claudir Klassmann (Fábrica - 30 dias)
  - Marisete Schiochet (Sanidade - 15 dias)
  - Paulo Pinto Jr. (NIN - 15 dias)
  - Serli Fávero (Sanidade - 15 dias)

**Plano de Saúde e Seguro em Grupo**

Os empregados que saem da empresa, na condição de aposentados, podem permanecer com dois benefícios importantes:

Seguro em grupo Bradesco: pagamento mensal do prêmio conforme tabela.

PAM: pagamento da mensalidade (parte patronal e empregado) e 30% sobre o evento.

## **Empregados em Pós-graduação**

Abaixo, pode ser vista a relação de empregados da Embrapa Suínos e Aves que se encontram em curso de pós-graduação:

- Adroaldo Pagani da Silva (Mestrado, de 01.03.97 a 28.02.2000, na UFSC/SC)
- Carlos Costa (Doutorado, de 26.02.96 a 25.02.2000, na UFMG/MG)
- Carlos Roberto Bernardi (Mestrado, de 02.03.98 a 29.02.2000, na UFSC/SC)
- Clênio Nailto Pillon (Doutorado, de 01.03.97 a 30.07.2000, na (UFRGS/RS)
- Gerson N. Scheuermann (Doutorado, de 01.08.99 a 31.01.2003, na Auburn University/USA)
- Giovani Rota Bertani (Doutorado, de 25.08.97 a 24.02.2001, na Iowa University/USA)
- Laurimar Fiorentin (Doutorado, de 15.10.95 a 15.01.2000, na Auburn University/-USA)

## **Deixando a Unidade**

Está deixando o centro para cursar doutorado na USP/SP Virgínia Santiago Silva, a mesma está conosco desde out/96 contratada pela ACCS/AINCADESC.

## **Conclusão de tese**

Eliana Nogueira (curso de mestrado da USP sob orientação da Dra. Liana) realizou o 1º sequenciamento de DNA de amostras de vírus da Anemia isolados no Brasil pelo CNPSA e estará com a tese concluída antecipadamente ao esperado.

## **Insalubridade x Horas Extras**

A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), no Artigo 60, estabelece que é vedado ao empregado que recebe o adicional de insalubridade também receber o adicional de horas extras, salvo autorização expressa das autoridades competentes em Medicina do Trabalho. Em nossa Unidade já fomos citados no Relatório de Não Conformidades da Auditoria por estarmos cometendo esta prática. É importante o cumprimento desta determinação legal para evitarmos sanções disciplinares e perda de pontos na avaliação da Unidade.

## **Vírus da Anemia**

Foi concluído um levantamento da prevalência do Vírus da Anemia das aves no Brasil em colaboração com a INTERVET, que doou cinco Kits de ELISA para a Embrapa Suínos e Aves, avaliados atualmente em R\$ 9.200,00.

## **Tânia Klein**

A funcionária Tânia Klein também está trabalhando agora como laboratorista. Ela está realizando os testes de Western Blot para identificar as proteínas de vírus de Newcastle, que reagem com anticorpos monoclonais. O trabalho vem sendo desenvolvido na Virologia. Já a supervisora Ivane Muller e a bolsista Simone Bassi foram treinadas pelo Eraldo e estão fazendo os testes de PCR para o GENE do HALOTANO.

## **Sandra**

Sandra Flores está caracterizando anticorpos monoclonais para vírus de Newcastle e trabalhando no desenvolvimento de um teste de ELISA para o vírus de Newcastle. Além de todos outros testes de ELISA de rotina do Laboratório de Virologia.

### **Retorno**

Nilson Vieira retorna ao Laboratório de Sanidade depois de seu estágio de quase 4 meses como técnico em segurança do trabalho no SRH da Embrapa.

### **Venda de recicláveis**

A AEE, com o apoio do Setor de Manutenção, está preparando a segunda venda de recicláveis recuperados pela participação dos funcionários da Unidade. A coordenação do Programa "Recicle, a natureza agradece", espera, com uma maior participação, conseguir até quatro vendas por ano. (Coordenação Dra. Doralice).

### **Doação**

O Laboratório Hoescht doou um jogo de camisa para o Laboratório de Sanidade, que foi inaugurado no dia 03 de dezembro na Sede da Associação contra um time de produtores que participaram do projeto de pesquisa Ecopatologia/Reprodução. Após o jogo houve um jantar de confraternização patrocinado pelos produtores.

### **Veja**

Um jornalista da Revista Veja esteve na Unidade na passada. A Veja está fazendo uma matéria sobre cidades do interior do Brasil. Em Concórdia, o jornalista Maurício Lima decidiu focar a Sadia e a Embrapa Suínos e Aves. A matéria deve ser publicada no início de janeiro.

### **Festa**

Já está percorrendo a Unidade a lista de adesão à Festa da Manutenção, prevista para o dia 22 de dezembro. Os organizadores estão promovendo muita comida, música e animação.

### **Contratos**

No ano de 1999, a área de Negócios Tecnológicos gerenciou 83 contratos (cooperação técnica, geral, prestação de serviços, comodato, venda de tecnologia, parcerias, ect.). Esses contratos geraram para Unidade recursos em torno de R\$ 283.566,56, entre receitas diretas e indiretas.

## **O que aconteceu na Unidade**

- O chefe-geral da Unidade, Dirceu Talamini, participou na quinta-feira passada da posse do chefe-geral da Embrapa Trigo, de Passo Fundo. Benami Bouckchadt foi reencaminhado para o cargo por mais quatro anos.
- O chefe de Comunicação e Negócios, Paulo Silveira, participou em Brasília de 8 a 10 de dezembro de um curso sobre Marketing, em Brasília. O curso foi oferecido pela Sede.

- Funcionários de vários setores da Unidade começaram na semana passada um curso sobre Excel no Senac. O curso vai durar até o dia 23 de dezembro.
- Foi realizada na quinta-feira passada a Reunião Técnica para apresentação dos Resultados da Avaliação Nutricional do Milho da Safra 98/99, analisados através do projeto "Identificação e avaliação de cultivares de grãos de alta densidade em nutrientes para produção de aves e suínos", coordenado pelo pesquisador Gustavo Lima. O objetivo da reunião foi apresentar e discutir os resultados da avaliação do conteúdo em matéria seca, óleo, proteína bruta, aminoácidos e outros nutrientes determinados nas amostras de linhagens, variedades e híbridos comerciais de milho estudadas nesse ano no Laboratório de Nutrição".
- Na quinta e sexta da semana passada foram realizados treinamentos de atendimento ao cliente para secretárias, telefonistas, motoristas e supervisores. Os treinamentos aconteceram na sala de video-conferência e foram promovidos pela Sede. Cada funcionário treinado recebeu um pequeno manual com dicas sobre atendimento aos clientes interno e externo.
- A relações públicas Viviane Zanella auxiliou a equipe da ACE da Embrapa Suínos e Aves durante o Congresso de Viticultura realizado na semana passada em Bento Gonçalves.

## O que vai acontecer na Unidade

- Os pesquisadores Jonas e Perdomo coordenarão no dia 13 de dezembro, a partir das 13h, uma reunião na Unidade com a Copérdoai sobre consultoria para o projeto de UPL da cooperativa.
- Os pesquisadores Elísio, Osmar, Paulo Rosa e Valdir receberão no dia 14 de dezembro, das 8h às 12h, o Sr. Regner de Oliveira, da Fundação Mokiti Okada, de Ipeúna/SP. Regner de Oliveira é zootecnista formado pela UEM e tratará com os pesquisadores da Embrapa Suínos e Aves sobre material genético para agricultura.
- Está marcada para o dia 14 de dezembro, a partir das 8h30m, reunião do CTI.
- Vai acontecer em Florianópolis, no dia 15 de dezembro, uma reunião entre a Embrapa Suínos e Aves (Talimini e Perdomo) e a Secretaria Estadual da Agricultura uma reunião para definir o convênio que viabilizará o Projeto da Bacia do Rio Fragosos, na área de conservação ambiental.
- Está prevista para o dia 15 de dezembro a inauguração do novo frigorífico de aves da Coopavel, cooperativa de Cascavel/PR. Representantes da Embrapa Suínos e Aves devem participar da solenidade. Na ocasião também serão acertados detalhes da participação da Unidade no Show Rural, exposição promovida pela Coopavel de 7 a 11 de fevereiro do ano 2000.
- O pesquisador Jonas Irineu dos Santos Filho estará no Rio de Janeiro de 19 a 21 de dezembro. Ele participará do Workshop de Revisão do PDU da Embrapa Agroindústria de Alimentos.

---

Comentários e sugestões a respeito dessa página: [jean@cnpsa.embrapa.br](mailto:jean@cnpsa.embrapa.br)

Última modificação: 02/12/1999

(c) Copyright Embrapa Suínos e Aves

**ANEXO K: INFORMATIVO INTERNO EM CASA Nº01, DE 10/04/2000**

Publicação Interna

Em Cas@

Ed. 1 Abril de 2000 Pg. 1



Publicação Interna

Segunda-feira, 10 de Abril de 2000

Edição 1

**Em Casa retorna com versão em papel e intranet**

O jornal interno Em Casa está de volta. Ele é o principal veículo criado a partir do Plano de Comunicação Interna da Unidade, que foi montado no ano passado. O novo Em Casa terá uma versão em papel, afixada nos seis murais da comunicação interna espalhados pelas principais áreas da Embrapa Suínos e Aves, e outra na intranet, no endereço [www.cnpsa.embrapa.br/intranet/comunicacao/comunicacao.html](http://www.cnpsa.embrapa.br/intranet/comunicacao/comunicacao.html). A principal função do Em Casa será informar os funcionários os principais fatos que acontecem na Unidade. Sua periodicidade será semanal. Toda segunda-feira pela manhã, a ACE disponibilizará o Em Casa nos murais e página da comunicação na intranet.

**Correspondentes serão os "repórteres" do Em Casa**

O novo Em Casa não é feito somente pela equipe da ACE. O recolhimento das informações também está a cargo de uma equipe de correspondentes, que representam todos os setores da Unidade. Qualquer fato que você julgue interessante pode ser encaminhada ao Em Casa através dos correspondentes. Saiba quem são os correspondentes do Em Casa: Márcia Zanotto, Lorien Zimmer, Nádia Schmidt, Neudi Romani, Monalisa Leal Pereira, Levino Bassi, Serli Flores, Dianir Formiga, Ivo Vicente, Marisa Bertol, Ildos Parizotto, Rosemari Martini e Marna Duarte. É preciso também destacar o trabalho realizado pelo estagiário Jackson Roberto Altenhofen e pelo Paulo Pinto Jr., que garantem a presença do Em Casa na Intranet.

**Funcionário terá espaço no "Vale Tudo!" e "Opinião"**

Os funcionários da Embrapa Suínos e Aves terão espaço no novo Em Casa de várias formas. Além da possibilidade de repassar informações para os correspondentes ou integrantes da ACE, qualquer funcionário da Unidade poderá colocar suas opiniões (ou opiniões de terceiros julgadas interessantes) no espaço Opinião. Outro espaço livre será o Vale Tudo!. Como o próprio nome indica, o Vale Tudo! aceitará contribuições sobre os mais variados assuntos. Pode ser uma receita, uma piada (desde que seja publicável), um fato curioso, uma festa de aniversário, um casamento e assim por diante. É bom frisar que as contribuições para os espaços Opinião e Vale Tudo! terão que ser assinadas.

### **Em Casa também trará notícias sobre a cidade**

O novo Em Casa também terá notícias sobre o município de Concórdia e região. Um acordo foi firmado com o O Jornal, principal jornal do município, para que seja disponibilizado um resumo das principais notícias de Concórdia da semana que passou e da semana que está entrando. As notícias estarão disponíveis no espaço "Cidade". Informática remodela página na intranet para atender melhor. Neste mês de abril, a página do Núcleo de Informática na intranet foi remodelada. Todos estão convidados a acessar e desfrutar das informações e serviços internos disponíveis. A página do Núcleo de Informática na rede interna pode ser acessada no endereço <http://www.cnpsa.embrapa.br/intranet>

### **Problema com o EmbrapaSat ainda não foi resolvido**

O Núcleo de Informática esclarece que a aproximadamente 90 dias foi detectado um problema com o LNA da antena parabólica do Sistema EmbrapaSat da nossa Unidade. No contato mantido com o sr. Carlos, Unisys (empresa que presta assistência ao sistema), foi sugerido que como medida provisória se desligasse o UPS, cortando assim toda a energia da antena pelo período de duas horas. Esta medida tem sido repetida freqüentemente, como é do conhecimento de todos. O Núcleo de Informática ressalta que a medida somente é um paliativo e não resolve o problema. Para resolver o problema há a necessidade da substituição do KIT LNA. Segundo o DIN da Sede (informações repassadas pelos técnicos Rogério e Edson), a empresa contratada para a manutenção ainda não dispõe do referido equipamento. Conheça ainda a equipe do Núcleo de Informática: Ildos Parizotto (responsável de expediente), Luiz Afonso de Rosso (suporte ao usuário), Luiz Agnaldo Bernardi (base de dados e desenvolvimento) e Paulo Pinto Jr. (rede e home page).

### **Nascem primeiros filhos do MS60**

O Sistema de Melhoramento Genético de Suínos acompanhou nesta semana o nascimento dos primeiros leitões do MS60, o novo suíno light. As pesquisas foram desenvolvidas numa granja experimental da Aurora em Chapecó e só agora os animais estão sendo reproduzidos na Unidade. Outras duas notícias do Suínos: está em estudo a ampliação da parceria com a Copérdia, englobando também do SPS. E também estão fazendo parte do quadro de funcionários do SPS Sérgio Nichterwitz e Wilson Becker.

### **Funcionários em férias e de licença especial**

No momento, de acordo com o RH, três funcionários estão em férias: Hilário Althaus, Hugo Haupt e Mirgon Schwingel. Já os funcionários Gilberto Schmidt, Imário Althaus, Laurindo Gratner e Vicente Sangói estão em licença especial.

### **Unidade conta com 46 estagiários/bolsistas**

Atualmente a Embrapa Suínos e Aves conta com 46 estudantes e profissionais, em diversas áreas, atuando como estagiários ou bolsistas. A relação é a seguinte:

- Estagiários de curta duração - 17
- Estagiários FUNDAGRO - 05
- Estagiários AINCADESC - 01
- Bolsista de Iniciação Científica CNPq - 04
- Alunos de Mestrado - 07
- Bolsista recém-doutor CNPq - 01
- Consultor - 01
- Estagiários remunerados - 07
- Empregados parceria Copérdia - 03

### **Bernardi encerra tese de mestrado**

O pesquisador Carlos Roberto Bernardi concluiu o curso de mestrado em Ciências dos Alimentos, pela Universidade Federal de Santa Catarina. O mesmo defendeu a dissertação intitulada "Preparo de Hidrolisados Protéicos e Análise de Aminoácidos por duas Metodologias", sendo aprovado em 25 de fevereiro de 2000.

### **Curso de SAS foi um sucesso**

O pesquisador Waldomiro Barioni Júnior ministrou o Curso de Iniciação na Linguagem SAS para alguns colegas da Unidade. O curso aconteceu em março, com carga horária de 28 horas, no SENAC e foi um sucesso.

### **Curso ACAV/Embrapa de Avicultura recebe avaliação positiva**

Os 26 participantes do 1º ACAV/Embrapa sobre Sanidade em Frangos de Corte fizeram uma avaliação positiva da estrutura e conhecimentos prestados no período de 29 a 31 de março. Na quinta-feira da semana passada, a comissão organizadora do curso fez uma reunião para discutir os pontos fortes e fracos do curso. Segundo as respostas dos inscritos no curso, receberam muitos elogios as palestras, a organização geral, a data do evento, alimentação, trabalho de secretaria, entre outros.

### **Janice publica trabalho na "Science"**

A pesquisadora Janice Reis Ciacci Zanella, que retornou ao trabalho no final de março após licença maternidade, publicou na revista "Science" trabalho referente a uma parte de sua dissertação de Ph.D. A "Science" é uma das duas revistas científicas mais lidas mundialmente e de elevadíssimo padrão técnico-científico. O título do trabalho é "Virus-induced neuronal apoptosis blocked by the herpes simplex virus latency-associated transcript" (Science, 25 de fevereiro de 2000, volume 287, p 1500-1503). O trabalho publicado demonstra como o vírus herpes (aquele das feridinhas no lábio e também de vários vírus animais como o da D. de Aujeszky em suínos) dribla as defesas do organismo e se mantém durante toda a vida do animal dentro do neurônio num estado latente através de sua proteína de latência LAT, evitando assim a morte neuronal após a infecção viral (apoptose).

### **Entrevistas na televisão sobre trigo e simpósio**

O pesquisador Gustavo Lima participará de dois programas de televisão na manhã desta terça-feira. Ele falará sobre a importância do plantio do trigo para suinocultores e avicultores, com o objetivo de enfrentar a escassez de milho no segundo semestre deste ano, no Bom Dia Santa Catarina, veiculado a partir das 6h45m pela RBS/TV Chapecó. Depois, a partir das 7h30m, ele falará sobre o mesmo assunto num programa de abrangência nacional do Canal Rural. A RBS/TV de Chapecó também manifestou interesse de realizar na quarta-feira uma entrevista a respeito do Simpósio sobre Resíduos da Produção Avícola, também dentro do Bom Dia Santa Catarina.

### **Matéria especial no jornal A Notícia sobre o MS58**

A edição de ontem, domingo, do A Notícia contém no Caderno de Economia uma matéria especial sobre os resultados do suíno light da Embrapa Suínos e Aves, o MS58. Há na matéria declarações de produtores que melhoraram seus resultados a partir da utilização do MS58.

### **Palestra no Uruguai pode render parceria**

Os pesquisadores Cláudio Bellaver, Carlos Perdomo e o presidente da ACCS, Paulo Tramontini, participaram do 16º Congresso Latino-Americano de Produção Animal, em Montevideu, de 28 a 31 de março. O pesquisador Cláudio Bellaver coordenou o painel "Setor Suíno e os Questionamentos da Produtividade da Suinocultura Industrial Uruguia". Durante o encontro, os gerentes do projeto Predeg solicitaram um curso de produção de suínos, que seria ministrado no Uruguai. O curso já está sendo negociado com a chefia da Unidade.

### **Laboratório de Sanidade mantém coletas**

Continua a cada 15 dias o abate para coleta de material referente ao projeto de QTL em frangos na Unidade de Suruvi. O Laboratório de Sanidade conta com o apoio de vários funcionários e estagiários nas atividades. Em março, Édio e Tânia Klein coletaram material para biopsia em suínos em três granjas, duas no Paraná e uma em São Paulo, para diagnóstico do vírus de PRRS, com apoio do Ministério da Agricultura.

### **Notícias variadas do Laboratório de Sanidade**

1. A pesquisadora Liana Brentano esteve de 13 à 17 de março em Brasília participando da reunião do Núcleo de Gestão Tecnológica (NGT) em Saúde Animal.

2. Os estudantes da Universidade Federal de Uberlândia Renato Luciano, Ana Rita Nardi e Viviane Vearez estão estagiando desde o mês de fevereiro na área Virologia com a pesquisadora Liana Brentano.

3. No mês de janeiro retornou do curso de doutorado o pesquisador Laurimar Fiorentin, que está atuando no Laboratório de Sanidade Animal (Área de Bacteriologia/Aves).

4. Foi contratada pelo convênio ACCS/AINCADESC a veterinária Lauren Ventura para dar continuidade às atividades do projeto de Micobacterioses.

### **Argentinos visitam o Cedisa**

Uma missão argentina visitou o Cedisa (Centro de Diagnóstico em Saúde Animal) no dia 29 de março. A missão argentina esteve no Brasil para visitar agroindústrias que trabalham com avicultura. Em Santa Catarina, os argentinos visitaram frigoríficos, barreiras sanitárias e o Cedisa, onde deteram-se principalmente nas atividades da Doença de Newcastle.

### **Laboratório de Nutrição presta muitos serviços**

O Laboratório de Análises Físico-Químicas, mais conhecido como Laboratório de Nutrição, desenvolve vários tipos de análises diariamente. Conheça o trabalho do laboratório: Área de Nutrição Animal: Pré-Secagem, Matéria Seca, Energia Bruta, Proteína Bruta, Extrato Etéreo, Fibra Bruta, Fibra Detergente Ácido, Fibra Detergente Neutro, Cinzas, Cálcio, Fósforo, Magnésio, Cobre, Ferro, Manganês, Zinco, Sódio, Potássio, Cromo, Aminoácidos, Proteína Solúvel em KOH, Proteína Digestível em Pepsina, Granulometria, Atividade Ureática, Acidez. Área de Águas e Resíduos: Demanda Química de Oxigênio (DQO), Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO), Sólidos Totais, Sólidos Voláteis, Sólidos Fixos, PH, Sólidos Totais Dissolvidos, Nitrato, Turbidez, Condutividade, Cloretos, Dureza Total, Dureza Cálcio, Dureza Magnésio, Cálcio,

Magnésio, Nitrogênio Amoniacal, Sólidos Dissolvidos Totais, Fosfato, Fósforo, Alcalinidade, Sólidos Sedimentares, Oxigênio Dissolvido, Temperatura, Sólidos Suspensão, DQO Solúvel, Fósforo Total Solúvel. Área de Solos: Amônio, Nitrato, Nitrogênio Total, Carbono Orgânico, Zinco, Cobre, Manganês, Magnésio, Cálcio, Fósforo, Potássio, Densidade. Para realizar todo esse trabalho, o Laboratório de Nutrição tem uma equipe formada por Dirceu Luís Zanotto (supervisor), Claudete Hara Klein, Carlos Roberto Bernardi, Rosemari Martini, Lindamar Gonçalves, Maria Carlotto, Nilse Vanso, Terezinha Cestonaro, Irai Pires de Mello, Roque Guzzo e Rosilei Klein da Silva. Completam a equipe os seguintes bolsistas: Alexandre Tessman, Lucimara Suzim e Magda Stumpf.

### **SAC respondeu a sete clientes via e-mail por dia em março**

O SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão) atendeu 147 clientes por e-mail em março. Foram sete e-mails em média por dia trabalhado. Também foram respondidas 53 cartas de suínos, 46 de aves e 11 de assuntos diversos. Por fax, foram 123 as solicitações atendidas. As consultas por telefone chegaram a 55.

### **Recepção melhorou atendimento ao cliente**

A recepcionista contratada para atuar no hall de entrada da Unidade melhorou o atendimento ao cliente. Agora, cada cliente é orientado logo que entre no prédio da Administração. Para se ter uma idéia, na semana passada, de segunda a quinta-feira, a portaria registrou a visita de 39 pessoas. A média é de quase 10 visitantes por dia.

### **Unidade já tem Comitê Assessor Externo oficial**

Foi publicado no publicada no BCA nº 13/2000, de 27 março 2000, a oficialização do Comitê Assessor Externo da Embrapa Suínos e Aves. Fazem parte do comitê: Dirceu João Duarte Talamini (Chefe Geral do CNPSA), Paulo Antonio Rabenschlag de Brum (Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento), José Adão Braun (Presidente da Associação Brasileira de Criadores de Suínos - ABCS), Zoé Silveira D'avila (Presidente da União Brasileira de Avicultura - UBA), Luiz Carlos Oliveira (Secretário de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura e Abastecimento - MA), Ariel Antônio Mendes (Diretor-Presidente da Fundação Apinco de Ciência e Tecnologia Avícola - FACTA da Associação Brasileira dos Produtores de Pintos de Corte - APINCO), e Dionísio Bressan Lemos (Presidente da EPAGRI).

### **Pesquisador retorna à Unidade**

O pesquisador Carlos A. F. Costa, da Área de Doenças Parasitárias/Aves, retornou ao Laboratório de Sanidade Animal na sexta-feira passada, dia 7 de abril. Seu endereço no correio eletrônico é [costa@cnpsa.embrapa.br](mailto:costa@cnpsa.embrapa.br) e o seu ramal é 210. A equipe do Laboratório de Sanidade deseja ao pesquisador Carlos Costa um ótimo retorno.

## Fatos da última semana na Unidade

- A Unidade esteve presente até o último domingo na Fenasoja, feira realizada em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul. O público da Fenasoja foi de cerca de 300 mil pessoas.
- Aldo Votto, funcionário da Gerasul, apresentou na quarta-feira pela manhã, no auditório da Embrapa Suínos e Aves, o seminário "Proposta de Zoneamento da Poluição Hídrica Causada por Suínos no Oeste de Santa Catarina". À tarde, Aldo Votto conversou com os pesquisadores Carlos Perdomo e Paulo Armando de Oliveira sobre a possibilidade da formalização de uma parceria entre a Embrapa Suínos e Aves e a Gerasul na área ambiental.
- Na tarde da quarta-feira foi realizado o Seminário Embrapa/Novus sobre Empenamento do Frango Moderno. José Henrique Barbi, gerente de Desenvolvimento de Produto da Novus International Inc., esteve presente e falou sobre "HMB: uma fonte de Metionina".
- O pesquisador mexicano Pepe Cuaron, do INIFAP, esteve na Unidade no dia 5 de abril discutindo com a equipe de Nutrição aspectos relacionados com o conceito e formulação de dietas baseadas em proteína ideal para suínos.
- Foi realizada na quinta-feira da semana passada a última etapa do bazar de Páscoa. O dinheiro arrecadado será utilizado no acantonamento, que está previsto para outubro, no Dia da Criança.
- Cícero Monticelli, do Núcleo de Transferência de Tecnologia, participou na semana passada, como palestrante, de um curso sobre suinocultura em Manaus (AM). O curso foi realizado em parceria com a Embrapa Amazônia Oriental e o
- O Instituto de Desenvolvimento da Amazônia. Também foi discutida uma parceria entre a Embrapa Suínos e Aves e o IDAM.
- O pesquisador Roberto Aguilar participou do 1º Simpósio Latino-Americano de Bem-Estar Animal de 06 a 08 de abril em Florianópolis/SC.
- Os pesquisadores Doralice Pedroso de Paiva, Laurimar Fiorentin e Janice Zanella participaram do Simpósio Brasil-Sul de Avicultura, realizado em Chapecó nos dias 5 e 6 de abril. No dia 5, Laurimar foi o debatedor de uma mesa redonda sobre "Restrições ao uso de Aditivos Químicos no Mercado Avícola".
- O chefe adjunto de Administração, Claudinei Lugarini, esteve em Brasília na quinta e sexta da semana passada participando de uma reunião que discutiu a metodologia do SAAD.
- O pesquisador Carlos Bernardi participou em São Paulo de seminário sobre Cromatografia e Aminoácidos, em São Paulo, de 2 a 4 de abril.
- O pesquisador Laurimar Fiorentin participou na terça-feira passada, dia 4, da reunião de lançamento do Pulmotil Ac., no Hotel Bertaso, em Chapecó. As palestras apresentadas foram as seguintes: "Qualidade do pintinho de corte / Uso racional de antibióticos (John Glisson da Universidade da Georgia) e "Pulmotil Ac / Características gerais do produtos (Jeffrey Simmons – ELANCO).
- O pesquisador Carlos Perdomo apresentou a palestra "Diagnóstico térmico e alternativa de climatização em instalações para frangos de corte" na sexta-feira

passada, dia 7, durante o I Simpósio Brasileiro de Ambiência na Produção de Frangos de Corte.

- O governador do Rotary International-Distrito 4610, Nelson Weingrill, acompanhado pela escola Ana Carmelita, visitou a Unidade na sexta-feira pela manhã, dia 7. Eles fazem parte do Rotary Club de São Paulo/Sumaré e foram recebidos pelo chefe geral da Unidade, Dirceu Talamini.

- Os pesquisadores Paulo Silveira e Gerônimo Fávero participaram da inauguração da Central de Inseminação Artificial de Joaçaba, na sexta-feira passada à tarde, dia 7.

## **Fatos previstos para a semana na Unidade**

- O Simpósio sobre Resíduos da Produção Avícola está previsto para a quarta-feira, dia 12. O evento ocorrerá no auditório da Unidade, das 8h às 17h15m.

- A funcionária Monalisa Leal Pereira, do RH, apresentará um seminário de encerramento de estágio probatório na quinta-feira, dia 13, no auditório da Unidade, a partir das 15h.

- O diretor da Secretaria Estadual da Agricultura, Adroaldo Pagani da Silva, estará na Unidade conversando com os pesquisadores da área ambiental sobre o Projeto da Bacia do Rio Fragosos, na tarde de quinta-feira, 13 de abril. Ele também discutirá a realização de outras ações em parceria na área de meio ambiente.

- Está marcada para o dia 14 de abril uma reunião na Unidade para a apresentação do programa de trabalho da Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. O secretário Odacir Zonta é quem fará a apresentação. Na seqüência será discutida a forma como a Embrapa pode participar desses programas. As unidades de Florestas, Meio Ambiente, Clima Temperado e Trigo também estarão presentes. A reunião inicia às 9h30m da manhã no auditório da empresa.

- A Associação entre Agricultura e Pecuária é o tema do próximo programa Dia de Campo na TV, que será transmitido para todo o Brasil via antena parabólica no dia 13 de abril, das 8h55m às 9h55m. O programa será realizado pelas unidades Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia e Embrapa Arroz e Feijão. Para assistir ao Dia de Campo na TV é necessário sintonizar a antena parabólica na polarização horizontal, frequência 3910 ou frequência 1240, banda L, próximo à Rede Vida.

## **ANIVERSÁRIOS**

Aniversariantes do mês de Abril na Embrapa Suínos e

**Aves:** 02/04 - Valdir Felício  
02/04 - João Carlos Gonçalves  
02/04 - Liana Brentano  
12/04 - Levino Bassi  
15/04 - Maximino Mezacassa  
16/04 - Altair Althaus  
17/04 - Irno Haupt  
18/04 - Itamar Pifer  
18/04 - Tânia Scolari  
19/04 - Rosilei da Silva  
19/04 - Valéria Abreu  
21/04 - Nilson Vieira  
23/04 - Valmor Schneider  
28/04 - Carlos Perdomo

## Vale Tudo !

### Campeonato de Futebol Suíço está empolgante (Jean e P. Pinto)

Campeonato Interno de Futebol Suíço está revelando "novos craques" a cada rodada (já tem time grande olho na moçada). Por enquanto, a melhor campanha é do Suínos, com duas vitórias. O Suruvi/Nutrição/Back também tem duas vitórias, mas um jogo a mais. A Sanidade está com uma vitória em dois jogos. Aves apresenta a mesma campanha. Não ganharam ainda o Motoristas/Manut/F. Rações (dois jogos) e Administração (1 jogo). As rodadas da semana que vem são as seguintes:

Terça-feira 11/04

Jogo 07 Motoristas/Manut/F. Rações X Aves

Jogo 08 Administração X Suínos

Quinta-feira 13/04

Jogo 09 Sanidade X Suínos

Jogo 10 Administração X Suruvi/Nutrição/Back

Confira também dos resultados dos jogos já realizados:

Quinta-feira 30/03

Jogo 01 Sanidade 1 X 10 Suruvi/Nutrição/Back

Jogo 02 Suínos 8 X 0 Motoristas/Manut/F. Rações

Terça-feira 04/04

Jogo 03 Administração 6 X 2 Aves

Jogo 04 Suruvi/Nutrição/Back 1 X 2 Suínos

Quinta-feira 06/04

Jogo 05 Motoristas/Manut/F. Rações 1 X 4 Sanidade

Jogo 06 Suruvi/Nutrição/Back 3 X 0 Aves

### Associação possui inúmeros convênios (Leandro e Jean)

A Associação de Empregados da Embrapa Suínos e Aves tem conseguido manter acordos com várias empresas de Concórdia. Os acordos permitem descontos na hora da compra. Relembre quais os convênios à disposição:

Bokitu's

Casa Estrela

Casas Alegretti

Cine Vídeo Locadora

Colcci

Comercial Bomm Ltda

Conesul

Covel Vídeo Locadora

Doces Pipoca  
 Encontro com a Moda  
 Esporte Espetacular  
 Farmácia de Manipulação Alternativa, 7%  
 Farmácia Brasil, 7%  
 Farmácia Concórdia, 10% e no dia 10 fecha a soma.  
 Farmácia do Sesi, não repassa nada para a AEE, mas muitos medicamentos são mais baratos.  
 Farmácia Santa Luzia Ltda, 7%  
 Farmácia Farmagoss, 7%  
 Farmácia Farmavida, 7%  
 Farmácia Med Pharma, 7%  
 Farmácia Santo Antônio, 7%  
 Farmácia Topázio, 7%

\* Os descontos nas farmácias são relativos, pois tem medicamentos que não tem como dar desconto, como tem alguns que chegam a ter 20 a 40% de desconto.

Fruteira Lavratti  
 Fruteira Santian  
 Fruteira Osmar Schultz  
 Fruteira Rossi  
 Gulosão Lancheria  
 Imagem Laboratório Fotográfico (descontos especiais na apresentação do cheque empresa)  
 Livraria Cultural Ltda  
 Livraria Progresso  
 Lojas Catarinense  
 Lorenci Modas  
 Mercado Imperial  
 Mecânica Nazaré (faz parcelado com cheque empresa)  
 Mercado Lorenzetti  
 O Boticário  
 Ótica Concórdia  
 Padaria Santa Terezinha e Sorella  
 Padaria São Roque  
 POSTO SANTA CLARA LTDA  
 Gasolina Comum 1,40  
 Gasolina Aditivada 1,45  
 Álcool Hidratado 0,93  
 Diesel 0,59  
 POSTO FERMAC LTDA  
 Gasolina Comum 1,40  
 Gasolina Aditivada 1,45  
 Álcool Hidratado 0,89  
 Diesel 0,59  
 Promo Som Ltda  
 Selma de Carvalho Marzullo Zanori

Supermercado Copédia  
Supermercado Dona Otília  
Supermercado Marvan  
Supermercado Passarela  
Supermercado Sadia\*, somente com o cartão convênio.  
Supermercado União Ltda  
Supermercado Zat  
Zás Color Fotografias

### **Vestibular para Jornalismo, Psicologia e Fisioterapia (Jean)**

A Universidade do Contestado já está recebendo inscrições para o vestibular de inverno 2000, que será realizado no dia 18 de junho. Para o campus local existem três novas opções: Jornalismo, Psicologia e Fisioterapia. A inscrição custa R\$ 70,00 e pode ser feita nas agências do Besc. Documentos necessários: cópia da cédula de identidade, comprovante do pagamento da taxa de inscrição e duas fotos 5x7.

### **Livro escrito pelos próprios Beatles (Jean)**

Um livro escrito pelos beatles remanescentes (Paulo McCartney, George Harrison e Ringo Starr), chamado de "The Beatles Anthology", vai ser publicado em setembro na Inglaterra e Estados Unidos, segundo informação publicada na Folha de São Paulo de 5 de abril. O livro promete contar toda a verdade sobre o maior grupo de rock de todos os tempos, inclusive sobre a separação dos Beatles, oficialmente registrada no dia 10 de abril de 1970. Uma revelação já foi antecipada. Os Beatles haviam se separado quase um ano antes do dia 10 de abril. Paul McCartney, que anunciou sua saída do grupo no dia 10 de abril, revelando ao mundo que os Beatles haviam terminado, na verdade tentou até o último momento manter a banda. Ele apenas tornou público o que já era inevitável. O primeiro a sair foi John Lennon. O livro terá tamanho de uma enciclopédia e será ilustrado com 1,3 mil fotografias, muitas delas fotos pessoais, nunca antes publicadas.

### **ACCS abre nova fase de campanha de valorização da carne suína (Jean)**

A campanha de valorização do consumo da carne suína está entrando numa nova fase. De acordo com o presidente da ACCS, Paulo Tramontini, começam no 15 de abril a ser veiculadas em televisões do Sul do País um novo comercial sobre a carne suína. Ao mesmo tempo, a campanha estará presente em abril nas revistas IstoÉ, Cláudia Cozinha e Só Receitas.

**Frases que levam a pensar (Funcionários do Cedisa)**

"O mundo não exige que você seja médico, advogado, fazendeiro, usineiro ou comerciante; exige sim, que faça de uma maneira bem feita a sua atividade".

"Nem um de nós é tão capaz quanto todos nós".

"A demasiada atenção que se emprega em observar os defeitos dos outros faz com que se morra sem ter tido tempo de conhecer os próprios".

**Piada dos porquinhos (Funcionários do Cedisa)**

Dois porquinhos passeando pela rua.

Depois de tanto caminhar, um olha para o outro e diz:

- E o que vamos fazer agora??

E o outro respondeu:

- Já sei, vamos até o açougue ver as porcas peladas!!!

## ANEXO L: EDIÇÃO DO EM CASA Nº59, 10 DE JULHO DE 2001

# Em Casa

**Informativo Interno Eletrônico da Embrapa Suínos e Aves -  
10/07/2001 - Edição 59**

A partir desta semana, uma novidade no Em Casa. É a seção "Quem sou eu?". Descubra quem é o seu colega. Confira os demais destaques desta semana:

## Notícias

### Sede faz auditoria no Atendimento ao Cliente

*Processo concorre para ficar entre os cinco melhores da empresa.*

### Conferência apresenta números finais

*Inscritos de 49 países acompanharam a Conferência Virtual sobre Saúde de Suínos.*

### Mais informações da seção Notícias...

## Na Cidade

*Fundação de Cultura oferece boas opções culturais.*

## Acontecerá

*Veja o que irá acontecer na Unidade nesta semana.*

## Aconteceu

*Veja a síntese do que aconteceu na semana passada.*

## Fique alerta

*Saiba como proceder após acidente com vítimas.*

## Quem sou eu?

*Conheça melhor um dos seus colegas de trabalho.*

## Linha Direta

*SCT tem novo nome.*

## Aniversariantes

*Saiba quem está de aniversário em julho.*

## Piadas

*Em forma.*

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Jackson Roberto Altenhofen, Sandra Schirmann, Vânia Faccio, Serli Fávero, Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: [jean@cnpsa.embrapa.br](mailto:jean@cnpsa.embrapa.br) OU [monalisa@cnpsa.embrapa.br](mailto:monalisa@cnpsa.embrapa.br).

## ANEXO M: EDIÇÃO DO EM CASA Nº95, 20 DE JUNHO DE 2002



## Notícias de hoje

### Em Casa está passando por reformulação

Agilizar e melhorar o fluxo da comunicação interna é um dos objetivos propostos pela ACE para este ano. Uma das metas é a reformulação e aprimoramento do nosso informativo interno, o EM CASA, que a partir desta semana terá periodicidade quase que diária. Este será um período de teste para que no mês de julho o EM CASA passe a ter uma edição diária. Pretendemos transformar o EM CASA num veículo mais ágil e de leitura mais dinâmica. As colunas (Quem sou eu?, Piadas, Fique alerta, O que fazer?, etc) serão atualizadas semanalmente. Sugestões ou comentários podem ser encaminhados para a equipe (jean@cnpisa.embrapa.br ou monalisa@cnpisa.embrapa.br).

### Equipe da Unidade vence o Enduro a Pé

A equipe montada pela Associação dos Empregados da Embrapa Suínos e Aves deu show durante o Enduro a Pé, evento realizado no último domingo. Num primeiro momento, a coordenação do Enduro anunciou que a AEE da havia ficado em nono lugar. Depois, percebeu que havia ocorrido um erro na hora de contar os pontos e chegou à conclusão de que a AEE foi a campeã do Enduro em 2002. Participaram do evento 31 equipes. O percurso foi de 21 km, com muitas subidas e um bom percurso dentro do rio e da lama.

Conheça os campeões do Enduro a Pé:

- Jeferson Suzin
- Monalisa Pereira
- Nádia Bassi
- Remídio Vizzotto
- Márcia Grapéggia
- Daniele De Quadra
- Letícia Nesi
- Lucimara Suzin
- Rosemari Mattei
- Silvio Benacho
- Fabiano Bassi
- Magda Mulinari
- Camila Plieski

### Campeonato de Futebol Suíço começa no sábado

A 3ª Edição do Campeonato Interno de Futebol Suíço inicia no próximo sábado com dois jogos. Neste ano, o campeonato será disputado por cinco equipes, que foram distribuídas por sorteio. Veja a tabela para sábado:

- 15h - Time A X Time B
- 16h - Time C X Time D

### Auditoria está quase chegando ao fim

O trabalho dos dois auditores que estão na Unidade desde o dia 10 de junho está quase chegando ao final. Os auditores da Sede Joaquim Paulo e Francisco Macedo observaram a comprovação das metas técnicas da Unidade e o cumprimento dos procedimentos administrativos. Hoje à noite, a partir das 20h no Restaurante 29 de Julho, está previsto um jantar de confraternização com os auditores.

### Prazo para compra de bens da AEE termina hoje

Termina hoje o prazo para a entrega das propostas dos interessados em adquirir os bens que serão iloadados pela Associação dos Empregados da Embrapa. As propostas terão que ser entregues, em envelope fechado ao Jeferson, funcionário da AEE. Maiores informações pelo ramal 308.

## Confira ainda no Em Casa

### Na Cidade

*Homem-Aranha no Cine Arte.*

### Fique alerta

*Saiba como preencher corretamente as ocorrências eletrônicas.*

### Quem sou eu?

*Tem um novo entrevistado no Em Casa.*

### Aniversariantes

*Saiba quem faz aniversário em junho.*

### Piadas

*Mal-entendido perigoso.*

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Luiz Bernardi, Carlos Bernardi, Vânia Faccio, Serli Fávero, Letícia Nesi, Márcio Ninov, Levino Bassi, Ivane Müller e Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: jean@cnpisa.embrapa.br OU monalisa@cnpisa.embrapa.br.

## ANEXO N: EDIÇÃO DO EM CASA Nº122, 01 DE AGOSTO DE 2002



## Notícias

### De roupa nova

Em seqüência as mudanças já efetuadas no informativo interno desde junho, como a edição diária, agora ele está com um visual diferente. O objetivo desta alteração é facilitar a leitura e torná-la mais agradável. A principal novidade é o símbolo do Em Casa. Sugestões e comentários sobre as alterações podem ser enviadas aos editores (Monalisa e Jean).

### Novas dicas sobre a reciclagem do lixo

Você sabia que para se fazer um quilograma de vidro é necessário um quilo e trezentas gramas de matéria-prima (sílica) e que com um quilograma de vidro quebrado pode-se fazer a mesma quantidade de vidro novinho? Outro lembrete: Vidro, descarte. Deve-se fazer a lavagem do frasco, retirar o rótulo e as tampas e colocá-los em seus respectivos recipientes. Qualquer dúvida ou sugestão enviar para o e-mail rosilei@cnpsa.embrapa.br.

### Novidade facilita pesquisa de acervo da Biblioteca

Uma novidade proporcionada pela nova versão do software Ainfo vai facilitar bastante a consulta do acervo da Biblioteca da Embrapa Suínos. Agora, os títulos disponíveis podem ser consultados por todos os empregados que tem acesso à rede interna de computadores. Para isso, basta acessar o endereço eletrônico <http://pombo.cnpsa.embrapa.br> (sem o www). Fazer a pesquisa é muito simples. O sistema permite a digitação de uma palavra-chave e disponibiliza a lista com todas as publicações que possuem no título a palavra escolhida. Só há uma limitação. O acesso só é permitido enquanto o computador da Biblioteca, que funciona como um servidor, está ligado. De acordo com a bibliotecária Irene Camera, o serviço vai agilizar o atendimento. "Fazendo a consulta na Intranet antes, o nosso cliente já chega na Biblioteca sabendo exatamente o que precisa. Ficará mais fácil para nós acharmos a publicação e atendermos a demanda", explicou Irene.

### Cliente satisfeito faz carta de agradecimento

Seguidamente o Em Casa publica algumas das mensagens de agradecimento enviadas por clientes. Mais um exemplo que comprova o retorno positivo que traz o esforço do atendimento ao cliente:  
"Senhores Pesquisadores e Responsáveis:  
Muito obrigado pela ajuda. Não tenho palavras para agradecer sua eficiente e rápida ajuda. Peço apenas que tenham paciência pois precisarei muito de Vossa ajuda e estarei consultando constantemente a equipe da Embrapa Suínos e Aves, tendo em vista que estamos iniciando uma criação de frangos caipira. Manifesto mais uma vez meus sinceros elogios à Embrapa Suínos e Aves, em nome de todos ruralistas brasileiros, pela eficiente disposição em nos atender e pela imensa quantidade de publicações gratuitas no site. Informo que é raro um site com tanta tecnologia gratuita. São atos que espantam a fome do país e ajudam muito os ruralistas do Brasil. Muito obrigado, sinceros elogios.  
Fernando (ass.agr.fam@bol.com.br)"

### Confira o que vai acontecer hoje

Saiba o que está programado para a Unidade:  
- O colega Rogério Lapolli apresenta o seminário de estágio probatório sobre "Processos de Compras do PNMA II", na sala de cursos, a partir das 10h.

### Aniversariantes do dia:

- Não há aniversariantes no dia de hoje.

**Em Casa** é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves. **Conselho Editorial:** Jean Vilas Boas Souza, Monalisa Leal Pereira, Tânia Scolari, Viviane Zanella, Rosali Vanzin. **Colaboradores:** Luiz Bernardi, Vânia Faccio, Serli Fávero, Letícia Nesi, Carlos Bernardi, Márcio Ninov, Levino Bassi, Ivane Müller e Dianir Formiga. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: [jean@cnpsa.embrapa.br](mailto:jean@cnpsa.embrapa.br) OU [monalisa@cnpsa.embrapa.br](mailto:monalisa@cnpsa.embrapa.br).



## ANEXO P: EDIÇÃO DO EM CASA Nº1954, DE 15 DE JANEIRO DE 2010



Edição nº 1954 - Concórdia, 15 de janeiro de 2010.

### Técnicos da Itaipu na Unidade

O pesquisador Airton Kunz recebe hoje técnicos da Itaipu para discutir critérios técnicos para implementação de Biodigestores na Bacia do Ajuricaba, no município de Marechal Cândido Rondon (PR). Esse trabalho é parte do projeto Cooperativo Itaipu Binacional Embrapa.

### Definidas as vagas para o Embrapa Brasil

De 24 a 30 de julho, a cidade de Caldas Novas, do estado de Goiás, será palco do evento Embrapa Brasil, promovido pela Federação das Associações dos Empregados da Embrapa - FAEE. De acordo com a presidente em exercício da AEE Suínos e Aves, Magda Mulinari, as vagas para a nossa Unidade foram limitadas para 29 participantes. Magda lembra que somente poderão se inscrever os associados que possuem o seguro de vida em grupo e para quem não possui o referido seguro o prazo de adesão é até 31 de janeiro, impreterivelmente, junto ao Setor de Gestão de Pessoas da Unidade. A previsão de saída para o evento será no dia 23 de julho, ao meio dia, com previsão de retorno no dia 31. Os interessados em participar do Embrapa Brasil deverão entrar em contato com a Administração da AEE no ramal 439.

### Com queda de 20% na receita, SC perde a liderança das exportações de frango em 2009

Santa Catarina perdeu em 2009 a liderança na exportação de frangos. A Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (Abef) divulgou ontem, dia 14, os dados consolidados do ano passado sobre as exportações brasileiras do produto. Desde 2006, quando os produtores sofreram o reflexo da gripe aviária, a queda nas exportações não era tão significativa, na avaliação do presidente da Associação Catarinense de Avicultura (Acav), Clever Pirola Avila.

O estado do Paraná lidera o ranking. De janeiro até novembro, o Estado perdeu 20% da receita das exportações no setor, caindo de US\$ 1,6 bilhão em 2008 para US\$ 1,3 bilhão em 2009. A proporção segue a tendência nacional: o Brasil perdeu 19% no mesmo período. A crise internacional e a desvalorização cambial afetaram os embarques brasileiros e o país sentiu o baque porque é o maior exportador de frango do mundo, na explicação do secretário executivo do Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados (Sindicarnes), Ricardo Gouvêa. Mas Santa Catarina foi especialmente afetada pelas enchentes que destruíram parte do Porto de Itajaí em 2008.

Fonte: RádioAliança



#### Minuto de Luz

A felicidade é uma força indissolúvel quando seu objeto - seja um ser, uma ideia, um pensamento - constitui algo que se acha consubstanciado conosco.

Fonte: C.B. Gonzáles Peotche



#### Cardápio

Arroz, feijão, peixe à milanesa, tatu, polenta, omelete, torta de frango.



#### Barzinho

A atendente Cristiane abrirá o barzinho mais tarde hoje.



#### Agenda do dia

Saiba o que esta programado para a Unidade:  
- Não há marcação na agenda no dia de hoje.



#### Aniversariante do dia

- Virginia Santiago Silva



#### Data comemorativa

- Dia mundial do compositor e dos adultos



**FALA EMBRAPA**  
PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
EMBRAPA SUÍNOS E AVES

EM CASA é uma publicação interna da Embrapa Suínos e Aves, com periodicidade diária. Conselho Editorial e Edição: Jean Carlos VB Souza, Monalisa Leal Pereira e Lucas Scherer Cardoso. Críticas e sugestões podem ser encaminhadas para: [cnpsa.cominterna@embrapa.br](mailto:cnpsa.cominterna@embrapa.br)

## ANEXO Q: EDIÇÃO DO EM CASA Nº2875, 19 DE DEZEMBRO DE 2013



Edição nº 2875 - Concórdia, 19 de dezembro de 2013.

### Reunião com supervisores hoje à tarde

Os supervisores da Unidade estão convidados para uma reunião com a Chefia esta tarde na sala de cursos. A reunião começa às 13h30. Na pauta, informes sobre a reunião dos chefes gerais e DE, andamento do PDU, reformas da Unidade e assuntos gerais.

### Seminário de período probatório amanhã

A analista Gizelle Bedendo apresenta amanhã, sexta-feira, seu seminário de período probatório com o título "Análise de amostras ambientais: Fluxo no LAFQ e uso da Cromatografia Iônica". O seminário da colega começa às 9 horas na sala de cursos da Unidade. Todos estão convidados.

### Em Casa entra em recesso

Esta é a última edição do Em Casa em 2013. Voltamos em 2014 com novidades! Um final feliz de ano a todos nós!



#### Minuto de Luz

"No calor de um momento / Na loucura do meu pensamento eu fui atrás / Em busca da verdade de um segredo / Senti o amor estremecer / Na hora em que eu te vi entrando / Num carro importado de vidro fumê."

Bruno & Marrone



#### Cardápio

Hoje

- **Entrada:** saladas
- **Prato principal e acompanhamentos:** chuleta de gado, frango à parmegiana, feijão, arroz, arroz integral, lasanha à bolonhesa, omelete com queijo, batata frita, refogado de legumes
- **Sobremesa:** creme cor de rosa
- **Bebida:** suco de manga

Amanhã, sexta

- **Entrada:** saladas
- **Prato principal e acompanhamentos:** peixe frito, bife grelhado, feijão, arroz, arroz integral, nhoque, pastel e abobrinha recheada
- **Sobremesa:** -
- **Bebida:** -



#### Barzinho

- **Horários e locais de atendimento**

- 9h: Sanidade e Genética Animal
- 9h30: Cedisa
- 10h: Administração
- 14h30: Sanidade e Genética Animal
- 15h: Cedisa
- 15h30: Administração



#### Agenda do dia

- Reunião sobre encerramento do ano, na sala de cursos, às 9h
- Reunião sobre formalização de parcerias com órgãos oficiais, na sala de videoconferência de TT, às 11h



#### Aniversariante do dia

- Não há aniversariantes na Unidade de hoje



## ANEXO R: RESULTADO DA PESQUISA DE OPINIÃO COM OS EMPREGADOS

	R	%	%R				
<b>1. Tempo de Embrapa?</b>							
Até 5 anos	32	20,1	26,2				
De 5 a 10 anos	15	9,4	12,3				
De 10 a 15 anos	10	6,3	8,2				
De 15 a 20 anos	15	9,4	12,3				
De 20 a 25 anos	25	15,7	20,5				
Acima de 25 anos	25	15,7	20,5				
Não respondeu	37	23,3					
Total	159	100,0					
Total respondidos	122		100,0				
<b>2. O informativo Em Casa faz parte de suas leituras diárias?</b>							
Sim	119	74,8	97,5				
Não	3	1,9	2,5				
Não respondeu	37	23,3					
Total	159	100,0					
Total respondidos	122		100,0				
<b>3. A maneira como você recebe o informativo Em Casa, por e-mail, é adequada?</b>							
Sim	120	75,5	98,4				
Não	2	1,3	1,6				
Não respondeu	37	23,3					
Total	159	100,0					
Total respondidos	122		100,0				
<b>4. O que mais chama a atenção no aspecto visual do informativo Em Casa?</b>							
apresentação visual de							
forma geral	36	22,6	29,5				
títulos das notícias	54	34,0	44,3				
textos das notícias	12	7,5	9,8				
fotografias das notícias	20	12,6	16,4				
outro aspecto	0	0,0	0,0				
Não respondeu	37	23,3					
Total	159	100,0					
Total respondidos	122		100,0				
<b>5. O aspecto visual do informativo Em Casa agrada SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA no que diz respeito à:</b>							
	sempre	às vezes	nunca	sempre	às vezes	nunca	
Cores adotadas	87	33	2	71,3	27,0	1,6	100,0
Logotipia	83	37	2	68,0	30,3	1,6	100,0
Tamanho da fonte no título	98	22	2	80,3	18,0	1,6	100,0
Tamanho da fonte nos textos	74	45	3	60,7	36,9	2,5	100,0
Tamanho das fotografias	65	54	3	53,3	44,3	2,5	100,0
Outro aspecto (indicar):							
<b>7. Qual seção do informativo mais lhe agrada?</b>							
Notícias	94	59,1	77,0				
Minuto de luz	8	5,0	6,6				
Agenda do dia	17	10,7	13,9				

Aniversariantes	1	0,6	0,8
Cardápio	2	1,3	1,6
Não respondeu	37	23,3	
Total	159	100,0	
Total respondidos	122		100,0

**8. Sobre o conteúdo, você considera que o informativo contempla SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA ...?**

	sempre	às vezes	nunca	sempre	às vezes	nunca	
Almoxarifado	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Biblioteca	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Campos experimentais de aves	1	2	1	0,8	1,6	0,8	
Campos experimentais de suínos	0	4	0	0,0	3,3	0,0	
Chefia	4	0	0	3,3	0,0	0,0	
ETDS	1	0	0	0,8	0,0	0,0	
Grupo de pesquisa em produção de aves	1	2	0	0,8	1,6	0,0	
Grupo de pesquisa em produção de suínos	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Infraestrutura	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Laboratório Físico-Químico	0	6	1	0,0	4,9	0,8	
Laboratório Sanidade	5	25	0	4,1	20,5	0,0	
Logística	1	1	0	0,8	0,8	0,0	
Manutenção	0	0	1	0,0	0,0	0,8	
Meio Ambiente	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Melhoramento genético de aves	1	0		0,8	0,0	0,0	
NAP	2	3	0	1,6	2,5	0,0	
NCO	7	1	0	5,7	0,8	0,0	
NDIQ	0	2	0	0,0	1,6	0,0	
NTI	1	3	0	0,8	2,5	0,0	
Núcleo de Conservação Genética de Aves	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Núcleo de Conservação Genética de Suínos	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Pesquisa	3	7	0	2,5	5,7	0,0	
Pool	0	1	0	0,0	0,8	0,0	
Sanidade de Suínos	2	0	0	1,6	0,0	0,0	
Secretaria	1	0	0	0,8	0,0	0,0	
SGP	3	2	0	2,5	1,6	0,0	
SIPT	0	4	0	0,0	3,3	0,0	
SOF	1	2	1	0,8	1,6	0,8	
SPAT	0	5	0	0,0	4,1	0,0	
SPS	0	1	1	0,0	0,8	0,8	
SPS	1	3	0	0,8	2,5	0,0	
SSA	1	0	0	0,8	0,0	0,0	
	36	81	5	29,5	66,4	4,1	100,0

**9. Além do seu setor, indique quais os setores da Unidade você considera que o Em Casa contempla...?**

	sempre	às vezes	nunca	sempre	às vezes	nunca	
Chefia	85	35	0	70,8	29,2	0,0	100,0
Assessoria Jurídica	9	54	57	7,5	45,0	47,5	100,0
Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI	36	82	2	30,0	68,3	1,7	100,0

Núcleo de Desenvolvimento Institucional e Qualidade – NDIQ	29	82	9	24,2	68,3	7,5	100,0
Núcleo de Comunicação Organizacional – NCO	63	56	1	52,5	46,7	0,8	100,0
Setor de Gestão de Pessoas – SGP	44	71	5	36,7	59,2	4,2	100,0
Setor de Orçamento e Finanças – SOF	10	80	30	8,3	66,7	25,0	100,0
Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS (Compras)	10	81	29	8,3	67,5	24,2	100,0
Setor de Gestão de Infraestrutura – SGI (Manutenção)	11	75	34	9,2	62,5	28,3	100,0
Setor de Gestão da Logística – SGL (Motoristas)	14	68	38	11,7	56,7	31,7	100,0
Biblioteca	16	84	20	13,3	70,0	16,7	100,0
Setor de Articulação e Implementação de Programação de TT – SIPT (TT)	26	83	11	21,7	69,2	9,2	100,0
Setor de Prospecção e Avaliação Tecnológica – SPAT (ANT)	14	88	18	11,7	73,3	15,0	100,0
Núcleo de Apoio à Programação – NApE POOL	13	78	29	10,8	65,0	24,2	100,0
Setor de Gestão do Campo Experimental de Aves – SCEA (Granja de Aves)	6	70	44	5,0	58,3	36,7	100,0
Fábrica de Rações	5	50	65	4,2	41,7	54,2	100,0
Setor de Gestão do Campo Experimental de Suínos – SCES (Granja de Suínos)	8	66	46	6,7	55,0	38,3	100,0
Setor de Gestão do Laboratório de Análises Físico-Químicas – SLAFQ	11	99	10	9,2	82,5	8,3	100,0
Setor de Gestão de Laboratórios de Sanidade e Genética Animal - SLSGA	24	90	6	20,0	75,0	5,0	100,0
Grupo de Pesquisa em Meio Ambiente	26	91	3	21,7	75,8	2,5	100,0
Grupo de Pesquisa em Produção de Aves	22	95	3	18,3	79,2	2,5	100,0
Grupo de Pesquisa em Produção de Suínos	24	93	3	20,0	77,5	2,5	100,0
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Aves	24	93	3	20,0	77,5	2,5	100,0
Grupo de Pesquisa em Sanidade de Suínos	25	92	3	20,8	76,7	2,5	100,0

Total	555	1856	469
-------	-----	------	-----

**10. As notícias publicadas são do seu interesse pessoal?**

Sim	81	50,9	66,9
Não	40	25,2	33,1
Não respondeu	38	23,9	31,4
Total	159	100,0	
Total respondidos	121		100,0

**11. As notícias publicadas são do seu interesse profissional?**

Sim	110	69,2	90,2
Não	12	7,5	9,8
Não respondeu	37	23,3	30,3
Total	159	100,0	
Total respondidos	122		100,0

**12. Você costuma participar da edição do informativo Em Casa, com sugestões de pauta e comentários?**

Sim	42	26,4	34,7
Não	79	49,7	65,3
Não respondeu	38	23,9	
Total	159	100,0	
Total respondidos	121		100,0

**13. Você tem alguma sugestão de mudança para o conteúdo do informativo Em Casa?**

Sim	36	22,6	29,8
Não	85	53,5	70,2
Não respondeu	38	23,9	31,4
Total	159	100,0	
Total respondidos	121		100,0

**14. Você considera o Em Casa um informativo atual SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA nas seguintes ações:**

	Sempre	Às vezes	Nunca	Sempre	Às vezes	Nunca	
Seleção de pautas	63	58	0	52,1	47,9	0,0	100,0
Apuração de notícias	62	58	1	51,2	47,9	0,8	100,0
Envio do informativo	75	45	1	62,0	37,2	0,8	100,0

**15. Na sua opinião, o informativo Em Casa pode ser transformado em uma mídia social?**

Sim	58	36,5	47,9
Não	63	39,6	52,1
Não respondeu	38	23,9	
Total	159	100,0	
Total respondidos	121		100,0

**16. Caso o informativo Em Casa passasse a ser uma mídia mais interativa, você participaria com:**

Tipo de Participação	Sim	Não	S%	N%
Sugestão de pautas	72	49	59,5	40,5
Comentários	71	50	58,7	41,3
Envio de fotos	64	57	52,9	47,1
Envio de textos para apuração	53	68	43,8	56,2
Outros (indicar):	24	94	20,3	79,7

**17. Você identifica o informativo Em Casa como um instrumento que SEMPRE, ÀS VEZES, NUNCA ...?**

	Sempre	Às vezes	Nunca	Sempre	Às vezes	Nunca
Comunicação interna						

A condução e a atuação da comunicação interna devem levar em consideração os sujeitos, suas relações e o ambiente.

80 40 0 66,7 33,3 0,0 100,0

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que pode contribuir para a construção de boa imagem pública.

67 50 3 55,8 41,7 2,5 100,0

Aquela que estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecidos seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação do empregado pelo fortalecimento dos fluxos ascendentes e lateral de comunicação.

49 65 6 40,8 54,2 5,0 100,0

Importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração.

52 62 6 43,3 51,7 5,0 100,0

Jornalismo Organizacional

As notícias publicadas internamente, em veículos institucionais, são parte do processo de melhoria da comunicação interna, que visa criar oportunidades para que os empregados se tornem conscientes do seu próprio papel, dos rumos e negócios da organização.

76 37 7 63,3 30,8 5,8 100,0

Em relação à linguagem jornalística, a preocupação é com destinatário da mensagem, o atendimento às suas necessidades de informação, sua rotina, interesses e prioridades.

70 49 1 58,3 40,8 0,8 100,0

Os princípios de verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações, emprestados do jornalismo clássico, devem ser incorporados pelos responsáveis pela comunicação, bem como pela chefia da organização.

75 45 0 62,5 37,5 0,0 100,0

Escrever notícias e reportagens é contar histórias, atendendo uma necessidade humana universal: ouvir relatos de pessoas.

54 59 7 45,0 49,2 5,8 100,0