

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

**SILVANA BURIOL**

**COMUNICAÇÃO E COMPLEXIDADE: A CULTURA  
ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA TRIGO**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto José Ramos**

**Porto Alegre**

**2012**

SILVANA BURIOL

**COMUNICAÇÃO E COMPLEXIDADE: A CULTURA  
ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA TRIGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social  
como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto José Ramos

Porto Alegre

2012

B958e Buriol, Silvana  
Comunicação e complexidade : a cultura organizacional da  
Embrapa Trigo / Silvana Buriol. – Porto Alegre, 2012.  
156 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Comunicação Social,  
PUCRS.  
Orientador: Prof. Dr. Roberto José Ramos.

1. Comunicação Social. 2. Comunicação Organizacional.  
3. Complexidade. 4. Cultura Organizacional. I. Ramos, Roberto  
José. II. Título.

CDD 658.45

SILVANA BURIOL

**COMUNICAÇÃO E COMPLEXIDADE: A CULTURA ORGANIZACIONAL DA  
EMBRAPA TRIGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social  
como requisito para obtenção do grau de Mestre.

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

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Roberto José Ramos – PUCRS

---

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS

---

Prof. Dr. Fábio Souza da Cruz – UCPEL

---

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar os meus passos para chegar até aqui.

Àqueles que me deram a vida, Zilma e Análio. A toda minha família, por sempre estar ao meu lado. Eu sou uma parte do todo que formamos. Em especial ao meu pai, que faleceu no decorrer da construção deste trabalho e não pode ver a sua filha caçula conquistar mais um degrau, obrigada por tudo que fez por mim. Pai, tu fazes muita falta por aqui, mas sei que me acompanhas do céu.

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, onde sinto muito orgulho em trabalhar, e que, por meio de seu Programa de Pós-Graduação, incentiva o crescimento intelectual dos seus empregados.

À Embrapa Suínos e Aves, que abriu suas portas para o início de minhas atividades em 2002, em especial à colega que me acolheu e ajudou a me *lugarizar*, Monalisa Leal Pereira, minha amiga-irmã obrigada por tudo e sempre.

À Embrapa Trigo onde estou desde 2005, à chefia e colegas que abriram caminhos para este semear. Aos colegas e amigos da Comunicação devo um agradecimento especial por me incentivarem e ainda assumirem as atividades de relações públicas em minha ausência, em especial à Lisandra Lunardi, minha conselheira acadêmica, que me ajudou a fazer parte do Programa de Pós-Graduação, me mostrando caminhos possíveis quando a ansiedade e os desafios me enfrentavam.

Aos meus amigos, que sempre torceram por mim, entenderam minhas ausências para me dedicar aos estudos e que me acompanham nesta viagem complexa e instigante que é a vida.

Aos colegas que fizeram parte desta jornada comigo nas salas de aula e nos corredores da PUC, que compartilharam a descoberta de autores e teorias, obrigada pelas discussões, pontos de vista, divergências e convergências. Em especial à Fernanda Lopes de Freitas, que tornou o mestrado muito mais prazeroso, me guiando pelo mundo acadêmico, sempre a postos com uma palavra de estímulo e, durante o percurso, se tornou uma amiga querida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, onde encontrei um ambiente agradável, produtivo e reflexivo. Aos professores do Programa, pelos ensinamentos recebidos e pela oportunidade de convívio.

Aos professores Juremir Machado da Silva e Fábio Souza da Cruz, que integraram a banca de qualificação e contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto José Ramos, mestre no mais fiel significado da palavra, que neste semear do conhecimento, dividiu comigo seu saber e seu tempo. Agradeço imensamente sua confiança e generosidade por me receber como orientanda, já no segundo ano de mestrado, após a saída inesperada da Professora Neusa, que seria minha orientadora. Agradeço pela sua paciência e estímulo, por ter me apresentado à Complexidade, pela orientação e comentários, com seu jeito sempre tranquilo, que me acalmou nas minhas aflições acadêmicas.

E por fim, quero agradecer a pessoa que guarda o meu amor, Marshal Lauzer, companheiro de todas as horas, por ter aberto para mim, não só as portas de sua casa em Porto Alegre durante o Mestrado, mas, principalmente, do seu coração. Com sua sabedoria e paciência, está sempre me ensinando a levar a vida com muito mais alegria e leveza.

## DAS UTOPIAS

Se as coisas são inatingíveis... ora!  
não é motivo para não querê-las.  
Que tristes os caminhos, se não  
fora a mágica presença das  
estrelas!

Mário Quintana

## RESUMO

No presente trabalho, estudaremos a Cultura Organizacional e os seus diálogos com a Comunicação Interna da Embrapa Trigo. Buscaremos, em especial, compreender como a Comunicação Interna é influenciada pela Cultura Organizacional e vice-versa. Para tal, analisaremos três veículos de Comunicação Interna da empresa, três edições do jornal mensal Folha da Embrapa, três edições da revista eletrônica semanal, Todos.com e três edições do informativo interno semanal, Pão Quentinho, no período compreendido entre o primeiro semestre de dois mil e dez e o primeiro semestre de dois mil e onze.

O método escolhido para ancorar esta dissertação será o Paradigma da Complexidade, de Morin. A Semiologia, de Barthes, será nossa técnica de pesquisa e nos acompanhará neste plantio. Para fundamentarmos a nossa reflexão, elegemos as categorias *Organização*, de Morgan, *Comunicação Organizacional*, de Marchiori, com sua subcategoria *Comunicação Interna*, de Curvello, *Cultura Organizacional*, de Fleury e Fischer, e *Socioleto*, de Barthes. Elegemos, ainda, as categorias *a posteriori*: *Cor*, de Farina, *Marca*, de Semprini, *Poder*, de Barthes, *Discurso Bem-dito*, de Roman, *Família* de Atkinson e Murray, *Narcisismo*, de Freitas, *Fotografia* com suas subcategorias *Studium e Punctum*, de Barthes e *Fait Divers de Causalidade*, de Barthes.

Durante nosso semear, observaremos que as diversidades existentes na Embrapa, não são excludentes, mas sim reforçadoras de sua Cultura Organizacional. Compreenderemos a Comunicação Organizacional como o elemento que estabelece a ligação entre a Organização e a Cultura. Perceberemos a ideia do todo e das partes, de Morin. As partes, informativos internos, revelarão o todo, a Embrapa Trigo. Salientamos que, refletiremos sobre a temática como uma das possibilidades de interpretação e verdade, tendo em vista que não há certezas absolutas no ambiente das Organizações, caracterizado pela Complexidade.

**Palavras-chave:** Complexidade. Organizações. Comunicação. Cultura.

## ABSTRACT

In this paper we will study the Organizational Culture and its dialogues with the Internal Communications of the Embrapa Trigo. We will seek in particular to understand how Internal Communication is influenced by Organizational Culture and vice versa. To this end, we analyze three Internal Communication vehicles of the company, three editions of the monthly newspaper Folha Embrapa, three editions of the weekly electronic magazine, "Todos.com" and three editions of the weekly internal newsletter, "Pão Quentinho" in the period between the first half of the year of 2010 and the first half of 2011.

The method chosen to anchor this dissertation is the Paradigm of Complexity, of Morin. The Semiology, of Barthes, our technique will research and monitor this planting. To support our analysis, we chose the categories Organization, of Morgan, Organizational Communication, of Marchiori, with its subcategory Internal Communication of Curvello, Organizational Culture of Fleury and Fischer, sociolect of Barthes. We choose also a posteriori categories: Color, of Farina, Mark, of Semprini, Power, of Barthes, Speech Well-said, of Roman, Family of Murray and Atkinson, Narcissism, of Freitas, Photography with their subcategories Studium and Punctum of Barthes and Fait Divers of Causation, Barthes.

During our seed, we observe that the differences existing at Embrapa, are not exclusive, but reinforcing their Organizational Culture. Understand Organizational Communication as the element that establishes the connection between the Organization and Culture. Realize the idea of the whole and parts of Morin. The parties, internal communications reveal the whole, the Embrapa Trigo. We emphasize that we will reflect on the issue as one of the possibilities of interpretation and truth, keeping in mind that there is no absolute certainty in the environment of Organizations, characterized by Complexity.

**Keywords:** Complexity. Organizations. Communication. Culture.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1 SEMEANDO ATRAVÉS DA COMPLEXIDADE.....</b>	<b>15</b>
1.1 As Organizações e a Embrapa.....	15
1.2 Perfil da Embrapa.....	27
1.3 Preparando a Terra.....	44
1.3.1 Organização.....	44
1.3.2 Comunicação Organizacional.....	48
1.3.2.1 Comunicação Interna.....	49
1.3.3 Cultura Organizacional.....	51
1.3.4 Socioleto.....	56
1.4 As Sementes Germinando através da Complexidade e da Semiologia.....	57
1.4.1 O Pensador Edgar Morin.....	59
1.4.2 Os Princípios que direcionam o Pensamento Complexo.....	61
1.4.3 Roland Barthes e a Semiologia.....	66
<b>2 UMA COLHEITA COMPLEXA.....</b>	<b>70</b>
2.1 REVISTA ELETRÔNICA TODOS.COM.....	70
2.1.1 Edição 297, de 24 de maio de 2010.....	72
2.1.2 Edição 324, de 26 de novembro de 2010.....	80
2.1.3 Edição 338, de 10 de março de 2011.....	85
2.2 JORNAL FOLHA DA EMBRAPA.....	91
2.2.1 Edição 136, de abril de 2010.....	91
2.2.2 Edição 142, de outubro de 2010.....	97
2.2.3 Edição 147, de março de 2011.....	104
2.3 INFORMATIVO ELETRÔNICO PÃO QUENTINHO.....	111
2.3.1 Edição 58, de 08 de abril de 2010.....	112
2.3.2 Edição 86, de 23 de novembro de 2010.....	116
2.3.3 Edição 104, de 12 de abril de 2011.....	124
<b>CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO A - TODOS.COM - EDIÇÃO 297.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO B –TODOS.COM - EDIÇÃO 324.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO C – TODOS.COM - EDIÇÃO 338.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO D – FOLHA DA EMBRAPA - EDIÇÃO 136.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO E – FOLHA DA EMBRAPA – EDIÇÃO 142.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO F – FOLHA DA EMBRAPA – EDIÇÃO 147.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO G – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 58.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO H – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 86.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO I – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 104.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUÇÃO

O estudo de como a Comunicação Interna é influenciada pela Cultura Organizacional e vice-versa e, a partir disso, como a Comunicação Interna da Organização pode ser alinhada com os objetivos dos empregados e da direção, será a nossa proposta neste trabalho. A Comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida, constantemente, pela Organização. Desta forma, terá maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

A Cultura Organizacional é um dos fatores condicionantes no estabelecimento de qual tipo de Comunicação é o mais indicado e apropriado, para ser praticado numa empresa. A Comunicação Interna de uma Organização é resultante de sua Cultura Organizacional, e, esta por sua vez, por representar a percepção de seu universo funcional, reflete a mentalidade que predomina na Organização.

Uma Organização é formada por um círculo de relações e interesses. Se os valores desta empresa forem firmados, suas relações de confiança, respeito e admiração dos públicos interno e externo serão incrementadas. O resultado, sustentado pelo tempo, é uma possibilidade maior de crescimento consistente e perenidade de sua Marca.

No caso da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -, por se tratar de empresa pública, os problemas enfrentados se multiplicam por diversos fatores. Mas, apesar das dificuldades e limitações, impostas pela natureza da empresa, sabemos, que a Embrapa, tradicionalmente, busca formas de gestão modernas, utilizadas em Organizações que praticam modelos administrativos contemporâneos.

Surge, portanto, a partir deste contexto, o anseio em analisarmos a Cultura Organizacional da Embrapa, identificar sua importância e suas influências quanto à Comunicação Interna em uma de suas Unidades. Para tanto, procuraremos assumir

o papel de cientista da Comunicação Organizacional. O objeto de pesquisa escolhido, a Unidade Embrapa Trigo, se deu pelo fato da autora atuar como Relações Públicas nesta Unidade da empresa. A nossa experiência, desde o final de 2002 na Embrapa, foi preponderante para a escolha de pesquisá-la.

Para compreender o cenário da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna na Embrapa, nos ancoraremos no Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin e da Semiologia, de Roland Barthes, através da análise de três veículos de Comunicação Interna da empresa. Serão analisadas três edições do jornal mensal Folha da Embrapa, três edições da revista eletrônica semanal, Todos.com e três edições do informativo interno semanal, Pão Quentinho, com intervalos de seis meses entre as publicações, no período compreendido entre o primeiro semestre de dois mil e dez e o primeiro semestre de dois mil e onze.

As categorias a priori, que nortearão este trabalho, serão *Organização*<sup>1</sup>, de Morgan, *Comunicação Organizacional*, de Marchiori, com sua subcategoria *Comunicação Interna*, de Curvello, *Cultura Organizacional*, de Fleury e Fischer, e *Socioleto*, de Barthes. No decorrer das análises, elegemos oito categorias a posteriori: *Cor*, de Farina, *Marca*, de Semprini, *Poder*, de Barthes, *Discurso Bem-dito*, de Roman, *Família* de Atkinson e Murray, *Narcisismo*, de Freitas, *Fotografia* com suas subcategorias *Studium e Punctum*, de Barthes e o *Fait Divers de Causalidade*, de Barthes. Justificamos a escolha desse conjunto de categorias pelas possibilidades transdisciplinares dos temas relacionados nesta dissertação, pois a estrutura do pensamento complexo compreende os pressupostos do todo e das partes, sendo que estas interagem para a compreensão dos elementos.

No tocante à estrutura, o presente trabalho será organizado em dois capítulos, além da presente introdução, considerações e anexos. No primeiro capítulo,

---

<sup>1</sup> A fim de destacar e valorizar as categorias citadas, facilitando sua leitura e compreensão, no decorrer deste trabalho, as suas iniciais aparecerão com a letra maiúscula, exceto quando fizerem parte da citação de algum autor.

intitulado *Semeando através da Complexidade*, traremos um breve resgate sobre a história e o comportamento dos sujeitos nas Organizações, da Embrapa e da Unidade Descentralizada Embrapa Trigo. Com isso tentaremos, sem pretensões de esgotamento, observar aspectos, que proporcionem um diálogo entre nosso objeto e a teoria. Na segunda parte deste capítulo abordaremos as categorias de análise escolhidas *a priori* para nortear esta pesquisa. Também, será exposta a maneira como estaremos visualizando e aplicando as categorias, ou seja, por meio do método da Complexidade, de Edgar Morin, e da Semiologia, de Roland Barthes.

O segundo capítulo, com o título *Uma Colheita Complexa*, será constituído pela descrição e análise de matérias em três veículos de Comunicação Interna da Embrapa: o Todos.com, o Folha da Embrapa e o Pão Quentinho. Essa análise será feita à luz das categorias, *a priori*, *Organização*, *Comunicação Organizacional*, com sua subcategoria *Comunicação Interna*, *Cultura Organizacional* e *Socioleto* e das categorias *a posteriori*, *Cor*, *Marca*, *Poder*, *Discurso Bem-dito*, *Família*, *Narcisismo*, *Fotografia* com suas subcategorias *Studium* e *Punctum*, e *Fait Divers de Causalidade*. Os títulos dos capítulos estabelecem uma analogia com o processo de cultivo da terra.

As seguintes questões de pesquisa nortearão o nosso estudo: Como a Cultura Organizacional influencia a Comunicação Interna?; De que forma analisar a Comunicação da Embrapa Trigo?; De que maneira a Comunicação Interna pode ser direcionada de forma a atingir a todos conforme a compreensão de cada grupo funcional?; De que modo o Socioleto interfere na compreensão das mensagens emitidas pela Organização, tendo em vista a heterogeneidade dos empregados (grau de instrução, idade, tempo de serviço)?

As respostas a estas questões, que buscaremos responder segundo o Paradigma da Complexidade e a Pesquisa Semiológica, têm como Objetivo Geral, compreender a influência da Cultura Organizacional na Comunicação Interna da

Embrapa Trigo e vice-versa, e como Objetivo Específico, compreender como a Comunicação Organizacional pode ser alinhada com os anseios dos empregados e com os objetivos do Plano Diretor da Embrapa, a fim de estabelecer parâmetros que orientem a criação de estratégias para fortalecer o processo de Comunicação Interna.

Em síntese, estudaremos nesta dissertação a Cultura Organizacional e os seus diálogos com a Comunicação Interna da Embrapa Trigo, por meio de três veículos de Comunicação Interna, respaldando-nos no método do Paradigma da Complexidade, destacando-se os pressupostos do todo e das partes, sendo que estas interagem para a compreensão da Complexidade dos elementos.

Empregaremos, ao longo deste estudo, a Primeira Pessoa do Plural, para manter coerência com o método eleito, o Paradigma da Complexidade, pois a primeira pessoa do plural parece melhor representar a Complexidade do ser humano, que é, ao mesmo tempo, singular e plural.

## 1 SEMEANDO ATRAVÉS DA COMPLEXIDADE

Neste capítulo, traremos um resgate sobre a história e o comportamento dos sujeitos nas Organizações, da Embrapa e da Unidade Descentralizada Embrapa Trigo. Com isso tentaremos, sem pretensões de esgotamento, observar aspectos, que proporcionem um diálogo entre nosso objeto e a teoria. Na segunda parte deste capítulo, abordaremos as categorias de análise escolhidas *a priori*, para nortear esta pesquisa. Também, será exposta a maneira como estaremos visualizando e aplicando as categorias, ou seja, por meio do método da Complexidade, de Edgar Morin, e da Semiologia, de Roland Barthes. O tripé objeto, teoria e método ficam contemplados nesta fase do trabalho. Será a base para a dissertação, o semear da lavoura, que nos permitirá fazer a análise das matérias dos veículos de Comunicação Interna, no segundo capítulo.

### 1.1 As Organizações e a Embrapa

Para prepararmos o campo, a fim de chegarmos ao objeto desse estudo, a Embrapa Trigo e seus veículos de Comunicação Interna, faremos um breve resgate sobre a história e o comportamento dos sujeitos nas Organizações.

As relações de trabalho passaram por modificações e se apresentam cada vez mais dinâmicas, centradas na mobilidade e flexibilidade. As primeiras teorias apontavam, para um comando mais rígido, centrado nas decisões de um administrador, que deveria planejar, organizar e coordenar, racionalmente, as atividades dos subordinados. Seus principais teóricos foram Taylor, Ford, Fayol e Gulick. O comportamento humano não consistia um problema em si, mas era decorrência de efeitos da estrutura organizacional ou de problemas em seu controle. Segundo Motta e Vasconcelos (2004, p. 278), “trabalhava-se com o pressuposto de racionalidade absoluta”.

Dos autores dessa fase, destacaremos as teorias do engenheiro norte-

americano Frederick Winslow Taylor, que ficaram conhecidas como taylorismo e de Henry Ford, que tiveram a denominação de fordismo.

Taylor (1990), foi chamado o “Pai da Organização Científica do Trabalho”. Ele deu início à eficiência industrial e contribuiu, de forma eficaz, para o desenvolvimento industrial do século XX. Suas experiências, na Midvale Steel Company, foram no sentido de aperfeiçoar os métodos existentes nos diversos setores da fábrica e em apenas três anos 140 homens faziam o trabalho, que 400 a 600 homens faziam antes da aplicação de seus métodos. Também reduziu o custo da manipulação do material de 7 a 8 centavos a 3 ou 4 por tonelada. Esse fato deu a Taylor grande êxito no mundo administrativo.

Em 1911, publicou o livro *Principles of scientific management* (Princípios de Administração Científica). Poucos anos após o seu lançamento a obra adquiriu fama mundial, e já se encontrava traduzida em diversas línguas.

Com sua obra, a produção econômica recebe uma nova base. Taylor (1990) tentou reduzir cada ofício a movimentos, que pudessem ser, perfeitamente, cronometrados, descritos e ensinados a qualquer operário. No início, apenas cuidava dos processos, mas após ter obtido bons resultados na experimentação, passou à caracterização dos princípios, baseados na preocupação da observação científica.

Os três princípios da Organização Científica do Trabalho de Taylor (1990) são: atribuir a cada operário a tarefa mais elevada que lhe permitissem as aptidões, solicitar, a cada operário, o máximo de produção, que se pudesse esperar de um trabalhador hábil de sua categoria e que cada operário, produzindo a maior soma de trabalho, tivesse uma remuneração adequada, em média, 30 a 50 por cento superior a dos trabalhadores de sua classe. Resumindo, obtenção de mão-de-obra econômica, retribuída, entretanto, com salários mais elevados.

Taylor (1990, p. 25), também defendeu a identidade de interesse de empregados e empregadores

[...] a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almeja - baixo custo de produção.

Passamos, agora, ao Fordismo. Segundo Harvey (2001), a data inicial do Fordismo foi 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares, como recompensa, para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros, que ele estabelecera no ano anterior em Dearbon, Michigan, mas conforme o autor, “o modo de implantação geral do fordismo foi muito mais complicado do que isso” (p. 121).

O Fordismo, método de racionalização da produção em massa, teve início na indústria automobilística Ford, nos Estados Unidos, onde esteiras rolantes levavam o chassi do carro e as demais peças a percorrerem a fábrica, enquanto os operários, distribuídos, lateralmente, iam montando os veículos. Esse método integrou-se às teorias de Taylor. Ele buscava o aumento da produtividade, através do controle dos movimentos das máquinas e dos homens no processo de produção. O empregado, seguindo o que foi determinado pelos seus superiores, deveria executar uma tarefa no menor tempo possível.

Para Harvey (2001), Ford reconhecia que a produção em massa - já estabelecida por Taylor - significava consumo em massa, e também um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle de gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, e, assim, uma nova sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. Esse pensamento era inovador e distinguia o fordismo do taylorismo.

Mesmo assim, o Fordismo demorou, para se estabelecer como um regime adulto, pois mesmo tendo passado duas décadas, ainda se falava no fordismo em seu estado inicial. Isso porque Ford acreditava que essa sociedade poderia ser construída apenas com aplicação do poder corporativo. Para ele não era só disciplinar o trabalhador, mas com renda e tempo de lazer suficientes, fazer com que

esse trabalhador consumisse os produtos produzidos em massa. Assim, Ford chegou a aumentar os salários de seus trabalhadores no início da Grande Depressão, para que eles consumissem mais, mas isso não deu certo e foi preciso demitir funcionários e cortar salários. Para resolver essa crise do capitalismo, foi necessário o New Deal, estabelecido por Roosevelt, e a intervenção do Estado.

Para Bauman (2001), o conjunto de práticas produtivas, cunhado de Fordismo, é característico da Modernidade sólida<sup>2</sup> ou do Capitalismo pesado<sup>3</sup>, sendo importante, para a organização da produção até meados dos anos 70 do século passado.

Entre os principais ícones dessa modernidade estavam a fábrica fordista, que reduzia as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obediente e mecanicamente seguidos, sem envolver as faculdades mentais e excluindo toda espontaneidade e iniciativa individual (Bauman, 2001, p. 33-34).

O Fordismo pode ser visto como um modo de regulação, que envolve a acumulação e um estado de bem-estar social, e não apenas um modo de produção em massa. O Fordismo dependia muito da ampliação dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional. Esse internacionalismo trouxe uma nova cultura internacional, apoiando-se em novas capacidades de reunir, avaliar e distribuir informação, a abertura do comércio internacional representou a globalização de matérias-primas baratas. A expansão internacional do fordismo se deu numa “conjuntura particular de regulamentação político-econômica mundial e uma configuração geopolítica em que os Estados Unidos dominavam, por meio de um sistema bem distinto de alianças militares e relações de poder” (Harvey, 2001, p. 132).

---

<sup>2</sup> A Modernidade sólida é a fase marcada pela vigilância, pelo controle. O indivíduo se submetia aos grilhões dos deveres para com a família e o lar, o homem era extremamente ligado às tradições e aos direitos costumeiros. Essa sociedade era caracterizada pela monotonia, regularidade. Os acontecimentos se repetiam em um mundo controlado com fronteiras fechadas e fixas.

<sup>3</sup> Capitalismo pesado seria um mundo ordeiro e rigidamente controlado, obcecado por volume e tamanho, e, também por fronteiras, fazendo-as firmes e impenetráveis, assim alienando o trabalhador não só ao trabalho, mas também enquanto ser social, portanto refletindo em sua vida.

Harvey (2001), chama a atenção para o fato de que nem todos eram atingidos pelos benefícios do fordismo, o que fez gerar descontentamento e insatisfação, por parte dos excluídos, mesmo no apogeu do sistema, produzindo sérias tensões sociais e fortes movimentos sociais. Era o Estado que suportava o crescente descontentamento, que chegava a gerar desordens por parte dos excluídos. O poder do Estado era legitimado, cada vez mais, em decorrência da capacidade de expandir os benefícios do fordismo a todos e de garantir as assistências públicas devidas (saúde, educação, habitação). Era disso que dependia o contínuo crescimento da produtividade, sendo, somente assim, viável o Estado keynesiano<sup>4</sup> de bem-estar social. Também, havia descontentamento cultural devido ao consumo padronizado.

Todo esse descontentamento une-se e forma um movimento político-cultural durante o apogeu do sistema. Os países de Terceiro Mundo, também, se encontravam insatisfeitos com o fordismo, que prometia uma modernização, mas o que ocorria era uma degradação da cultura em troca de míseros ganhos em padrão de vida. Mesmo assim, o fordismo se manteve até 1973, conseguindo manter o padrão de expansão.

O foco interno e relacional, a importância da Organização informal e o homo social tiveram como principal teórico, o cientista social australiano, Elton Mayo. A partir das experiências, realizadas em Hawthorne, na Western Electric, Mayo comprovou a influência do comportamento humano na produtividade. Esta influência estava relacionada à afetividade e à melhoria do ambiente de trabalho. Após este

---

<sup>4</sup> A escola keynesiana se fundamenta no princípio de que o ciclo econômico não é auto-regulado como pensam os neoclássicos, uma vez que é determinado pelo "espírito animal" (*animal spirit* no original em inglês) dos empresários. É por esse motivo, e pela incapacidade do sistema capitalista conseguir empregar todos os que querem trabalhar, que Keynes defende a intervenção do Estado na economia. A teoria atribuiu ao Estado o direito e o dever de conceder benefícios sociais que garantam à população um padrão mínimo de vida como a criação do salário mínimo, do seguro-desemprego, da redução da jornada de trabalho (que então superava 12 horas diárias) e a assistência médica gratuita. O Keynesianismo ficou conhecido também como "Estado de bem-estar social", ou "Estado Escandinavo".

estudo “os teóricos passaram a valorizar mais a compreensão dos fatores afetivos e psicológicos no ambiente de trabalho”, conforme Motta e Vasconcelos (2004, p. 278).

A humanização desta relação surge, então, como uma maneira de melhorar esse controle, introduzindo relações mais informais e benefícios indiretos. As teorias de Motivação e Liderança, tendo como principais teóricos Argyris, Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Bennis, Vroom e Schein, tiveram na pirâmide de motivações de Maslow o primeiro passo, uma vez que ela hierarquizou as necessidades psicológicas humanas, baseando-se em que estas mudariam, de acordo com as diferentes etapas do desenvolvimento social e individual do ser humano.

A partir disso, os demais autores trabalharam, para compreender as necessidades psicológicas dos trabalhadores e tentar satisfazê-las, com estilos mais participativos de administração. O conceito de homem complexo embasou o movimento de humanização do trabalho. Porém “criava um modelo ideal e único em termos de ‘saúde, psicologia e moral’ representado pelo modelo unidimensional do homem que se atualiza”, conforme Motta e Vasconcelos (2004, p. 280). Esse conceito aperfeiçoa-se, através da construção social da realidade, onde o ser humano cria sua identidade social a partir do sentido que atribui à sua ação no ambiente de trabalho. A motivação é fator dependente das escolhas e do sentido que os indivíduos atribuem às suas ações.

Com este novo direcionamento, a integração nas empresas se torna muito importante. A empresa precisa 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. A empresa se direciona, para eliminar os conflitos e garantir uma coesão. Surgem, então, os fatores inconscientes, baseados na Psicanálise, que têm como foco “denunciar os efeitos repressores das estruturas organizacionais sobre a psique e as representações humanas”, conforme Motta e Vasconcelos (2004, p. 281). A partir destes estudos, buscamos entender a relação entre racionalidade e decisão e os fatores inconscientes, que podem influenciar a tomada de decisões.

Esta passagem do tempo, com suas pesquisas e renovações quanto às percepções do homem na Organização são fundamentais, para que possamos entender o mecanismo da Comunicação nas empresas. Podemos dizer que as pessoas passaram a ser vistas como intelectualmente integrantes a partir dos estudos de Mayo, pois até aquele momento, ou as pessoas pensavam ou usavam sua força física, para o trabalho ser concluído. Acreditamos que este possa ter sido o primeiro passo, para a primeira faísca passar a iluminar a noção da necessidade de Comunicação transparente e de inclusão nas empresas.

As Organizações são compostas por seres humanos, elas não existiriam, sem as pessoas. A vida contemporânea é indissociável da vida das Organizações. Uma Organização é formada por pessoas, que, também, atuam em diferentes campos da sociedade, onde ela está inserida.

Sendo as Organizações, formadas por seres humanos, Chanlat (1993), sob a ótica da Antropologia, evidencia o ser humano, como dimensão esquecida, bem como a necessidade de interdisciplinaridade e unidade necessária, para a sua devida compreensão. Para o autor, “ser humano” é algo genérico, é pertencer à espécie humana, é partilhar a humanidade com outros. Cada ser humano, também, é singular e firma-se pela “existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere a sua especificidade” (p. 28).

Dessa forma, podemos dizer que é conforme a sua especificidade – homem, mulher, europeu, latino, ocidental, operário, intelectual, judeu, católico - que o ser humano irá se manifestar, construindo seu universo social dentro das organizações segundo suas bagagens culturais e visão de mundo. O mesmo autor nos traz, também, a concepção que o ser humano é um ser de palavra. “O universo do discurso, da palavra e da linguagem inerente ao ser humano transforma-se então em um ponto-chave indispensável à sua compreensão” (p. 29).

Conforme Srour (1998, p. 107), “as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos”. No momento em que percebemos que uma

Organização é um conjunto de pessoas, trabalhando em prol de um objetivo comum, já temos um universo complexo. Temos várias partes, somando-se e subtraindo-se simultaneamente.

Para melhor compreendermos como se comportam os sujeitos nas Organizações, uniremos o conceito de Complexidade à questão do tempo. Segundo Chanlat e Bedard (1993), a questão tempo se torna um problema, também, na questão da Comunicação. A obsessão pelo tempo, pela brevidade, pela rapidez, fez com que também os discursos tenham se tornado rápidos, e, conseqüentemente, pobres de conteúdo. Eles devem ser tão breves, que tornam difícil qualquer tentativa de expressão mais elaborada.

Ainda, sobre a questão tempo, Santos (1994, p. 45) afirma que “grupos, instituições e indivíduos convivem juntos, mas não praticam os mesmos tempos”. Cada vez mais, temos a sensação de que as horas passam mais rápido, que o dia diminuiu, que os meses voaram e que o ano encurtou, enfim, que o tempo passou sem nos darmos conta.

Em nossa vida atribulada, buscamos ajuda na tecnologia, porém, também, aí, encontramos mais um ladrão de nosso tempo, com a nossa caixa de mensagens cada vez mais abarrotada de e-mails e com os Meios de Comunicação nos bombardeando com informações, que, muitas vezes, nem nos interessam. Vivemos em um mercado, onde se afirma que o mais rápido terá mais sucesso e será mais competitivo. Mas o nosso tempo não é o mesmo tempo do nosso colega. O dia tem as mesmas 24 horas, para todos, mas cada indivíduo usa o ‘seu tempo’ da sua maneira. Com base nisso, entendemos a importância de conhecer e respeitar o ‘tempo’ dos sujeitos nas organizações.

Morin (2000) defende que, nas Organizações, encontramos diversos sistemas complexos. Ao conceituarmos a Organização, como um organismo vivo, que interage com o mundo e com as pessoas, será possível identificar em um contexto geral, a existência de diferentes culturas, pensamentos, formas de entendimento do mundo e de si mesmo. A Complexidade organizacional possui diferentes

células/departamentos, que, tanto na teoria, quanto na prática, deveriam se intra e inter relacionar, ou seja, se transdisciplinarem.

À questão da Complexidade e do tempo, uniremos o conceito de Organizações Discursivas. Para Roman (2009), a Organização é um universo de discursos, dentre eles estão os bem-ditos, os mal-ditos e os não-ditos. Os discursos bem-ditos são mensagens orais ou escritas, de cunho institucional, autorizadas e planejadas, padronizados dentro da forma culta da língua portuguesa, com o objetivo de informar de maneira clara e concisa, podendo ser formal ou informal.

O discurso bem-dito busca integrar o funcionário com os objetivos da empresa, de maneira a envolvê-lo com os desafios e comprometê-lo com os resultados. “Fazer com que o funcionário “vista a camisa” da empresa é um dos escopos profissionais do discurso bem-dito” (p. 131).

Os discursos mal-ditos são produzidos fora dos canais oficiais de informação corporativa e divulgados à margem dos canais de Comunicação institucional. Os mal-ditos são irradiados, através das ditas “rádio-peão”, “rádio-corredor”, “rádio-cafezinho” e se propagam rápida e intensamente. Como em geral reproduzem a estrutura frasal da oralidade, são, facilmente, compreendidos, além de contar com a importante expectativa da novidade, da fofoca. “Compartilhar enunciados mal-ditos fortalece os laços de integração entre as pessoas. Afinal, não se contam fofocas para estranhos.” (p. 137).

Já os discursos não-ditos são os mal-ditos não expressados, ou porque não podem ser ditos, ou porque não devem ser ditos em determinadas situações. “O não-dito, portanto, é o mal-dito silenciado em razão de uma censura, explícita ou não” (p. 144). Negar a expressão dos funcionários gera um desconforto coletivo, trazendo desmotivação, comprometendo o seu desempenho e até mesmo gerando doenças. Outra questão, abordada pelo autor, é a de que os funcionários preferem

ser informados por seu superior imediato das notícias relevantes ou que são diretamente relacionadas a ele.

Num segundo momento, os veículos de Comunicação podem complementar a notícia. Nada parece substituir a Comunicação face a face, para reduzir os mal-ditos e os não-ditos. Não acreditamos em Comunicação Organizacional apenas editando informativos ou espalhando murais informativos. Isso deve ser apenas parte de um trabalho maior, não desconsiderando sua utilidade e eficiência.

Freitas (1999) traz o conceito de Organização, como lugar de relações de transferência. Segundo ela, “as organizações não criam uma estrutura psíquica, mas se utilizam dela” (p. 88). A autora faz uma analogia da relação do indivíduo com a sua carreira, comparando-a à fase edipiana, onde as pessoas disputam postos, poder e influência, como uma criança, que disputa o amor do pai. A autora analisa a Organização sob o prisma psicanalítico, onde a mesma se torna a principal fonte de reconhecimento, de identidade, para os indivíduos, que, nela, trabalham. Seus membros tornam-se ‘agradecidos’, por merecerem pertencer a um clube tão raro quanto o daquela Organização. “Quanto mais as empresas se pretendem como lugar que dá sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais” (p. 89).

Freitas justifica a concepção de identificação com o ‘outro’ na vida organizacional. “Num grupo, quanto mais a similaridade for significativa, maior a possibilidade de a identificação estabelecer um vínculo entre os membros” (p. 91). A autora, também, coloca que as Organizações são espaços coletivos, mas que o coletivo se faz de indivíduos, e esses indivíduos não deixam seu psiquismo em casa, quando vão para o trabalho. A visão de que as pessoas sejam compartimentadas já está ultrapassada, os problemas de casa podem interferir na empresa e vice-versa.

A partir destas concepções do ser humano nas Organizações, vamos inserir o conceito de Lugar e Não-lugar. Lugar, para Castrogiovanni (2008), é o produto das relações humanas, da dialogicidade entre homens, entre os elementos da natureza e entre os homens e os elementos da natureza. Para o mesmo autor, o Não-lugar é

a simples negação do lugar. Desta forma, a Organização deveria ser lugar para todos para que seja possível o desenvolvimento do objetivo comum. Porém, nem sempre é assim. Aqui, temos uma, das muitas possíveis, falhas na Comunicação. No momento em que há pessoas na empresa que a consideram como não-lugar, não há o comprometimento, não existirá a Comunicação.

Há, ainda, o conceito do Entre-lugar, que Castrogiovanni (2008) discute com muita propriedade. Este seria o espaço que se cria entre as diferenças culturais, espaços geográficos e crenças. Pensamos que há muitas pessoas lugarizadas e entre-lugarizadas nas Organizações, mas, para aquelas não-lugarizadas, é muito mais fácil ir em busca de outras opções e trocar de emprego.

Fischer (1994) discute a importância dos fatores espaciais da realidade social, ou seja, as relações entre o sujeito e seu ambiente físico, isto é, o espaço como objeto social. “Por sua arquitetura, seu mobiliário, o espaço organizacional reflete, ao mesmo tempo o funcionamento da empresa, seus valores e suas regras” (p. 90). A questão do espaço na Organização está, intimamente, relacionada à lugarização ou não da pessoa. Segundo a autora,

a análise psicológica do espaço organizacional vai nos mostrar que a arrumação dos espaços dá lugar a uma dinâmica social que se manifesta através de diversas formas de inquietação com o espaço: o comportamento territorial, a banalização do espaço e a avaliação dos espaços (p. 93).

E complementa “o espaço é assim um vetor de comunicação que produz mensagens sobre a empresa” (p. 100).

Para Mumby (2010), as Organizações não são apenas locais de trabalho, mas lugares importantes, para o desenvolvimento da identidade das pessoas. “Dado que as pessoas passam parte considerável de suas vidas nas Organizações, há um desejo crescente de que o trabalho seja gratificante e enriquecedor” (p. 19). O autor explica que, às vezes, nos esquecemos que as Organizações são formadas por pessoas reais, de carne e osso. Dessa forma, aborda a importância da sua

compreensão a partir de perspectivas holísticas<sup>5</sup>, que abrangem a totalidade da experiência humana, uma vez que a eficiência corporativa e a produtividade andam junto com os aspectos humanos da vida organizacional.

No início da década de 1980, surgiram os estudos críticos da Organização com uma abordagem nova ao que foi por muitos anos o foco principal das teorias de administração, ou seja, a questão do controle. “Dito de forma bem simples, os estudos críticos da organização se preocupam com as formas com que as pessoas “fazem significado” no contexto de estruturas maiores de poder” (p. 20). Mumby defende a importância de humanizar as organizações, uma vez que o ser humano é um ser heterogêneo e pluralista e possui formas diversas de pensar e constituir a vida organizacional. Segundo o autor, a virada linguística colocou a Comunicação no centro da condição humana “[...] a Comunicação não é simplesmente o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, mas sim o que os torna possíveis” (p. 26).

Morgan (2002), em sua obra, *Imagens da Organização*, descreve e analisa várias metáforas, para entender e ler as Organizações. Dentre elas, está a metáfora da Cultura, que parece ser adequada à natureza da Organização, que estamos estudando. Nesta figura, o enfoque principal é que a empresa é vista como um campo livre, para plantar e cultivar. Esta liberdade é restrita às “sementes” que há na instituição, assim como, o quanto de adubo e fertilidade há no “campo”.

Após conhecermos melhor o tema das Organizações, para entendermos o mecanismo da Comunicação das empresas, suas relações de trabalho e de que forma foram se desenvolvendo através do tempo, chegamos à empresa que é o nosso foco nesse estudo: a Embrapa.

---

<sup>5</sup> Segundo Capra (1999), a perspectiva *holística* da realidade é representada pela ideia de uma *consciência transdisciplinar*. Presente em todos os setores do conhecimento, ela diz respeito ao conjunto de saberes particulares, visando o entendimento acerca dos mecanismos de funcionamento humano e físico. Nesse sentido, a compreensão do real, sob a ótica holística, somente alcança uma definição, ainda que provisória, a partir da análise das inter-relações com outros elementos, e não pelo método cartesiano, que analisa o mundo em partes e organiza essas

## 1.2 Perfil da Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa - está vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Foi criada em 26 de abril de 1973. A Embrapa atua, por intermédio de Unidades de Pesquisa e de Serviços, chamadas Unidades Descentralizadas e de Unidades Administrativas ou Unidades Centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros. Além de ser a maior empresa de pesquisa agropecuária do Brasil, a Embrapa atua também na América do Norte - Estados Unidos da América, na Europa – França e Inglaterra, na Ásia - Coreia do Sul, na África – Gana, Moçambique, Mali e Senegal e na América Latina – Venezuela e Panamá.

Sua sede está localizada em Brasília, e possui 45 Centros de Pesquisa distribuídos pelo Brasil, chamados de Unidades Centralizadas e Descentralizadas. Conforme consta no seu V Plano Diretor (EMBRAPA, 2008, p. 18) sua missão é: “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.” Como visão de futuro, a Embrapa deseja: “Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras, agroenergia e bioprodutos” (EMBRAPA, 2008, p. 19). Atualmente, a Embrapa tem como valores:

**Excelência em pesquisa e gestão** – Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas, para o atendimento das demandas dos nossos clientes, e, para isso, pautamos nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação.

**Responsabilidade socioambiental** – Interagimos, permanentemente, com a sociedade, na antecipação e na avaliação das consequências sociais, econômicas,

culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuímos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais.

**Ética** – Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizamos o ser humano, com contínua prestação de contas à sociedade.

**Respeito à diversidade e à pluralidade** – Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, e, por isso, encorajamos e promovemos uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras.

**Comprometimento** – Valorizamos o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para o nosso público alvo.

**Cooperação** – Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, e, para isso, mantemos fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade (EMBRAPA, 2008, p. 18-19).

Como fator decisivo, para a construção da liderança do Brasil em agricultura tropical, a Empresa investiu, sobretudo, no treinamento de recursos humanos. Segundo dados do Departamento de Gestão de Pessoas, DGP, da empresa, a Embrapa possui hoje 9.248 empregados, dos quais 2.215 são pesquisadores - 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado<sup>6</sup>.

A seguir, na figura 01, podemos observar o Organograma da Embrapa<sup>7</sup>.

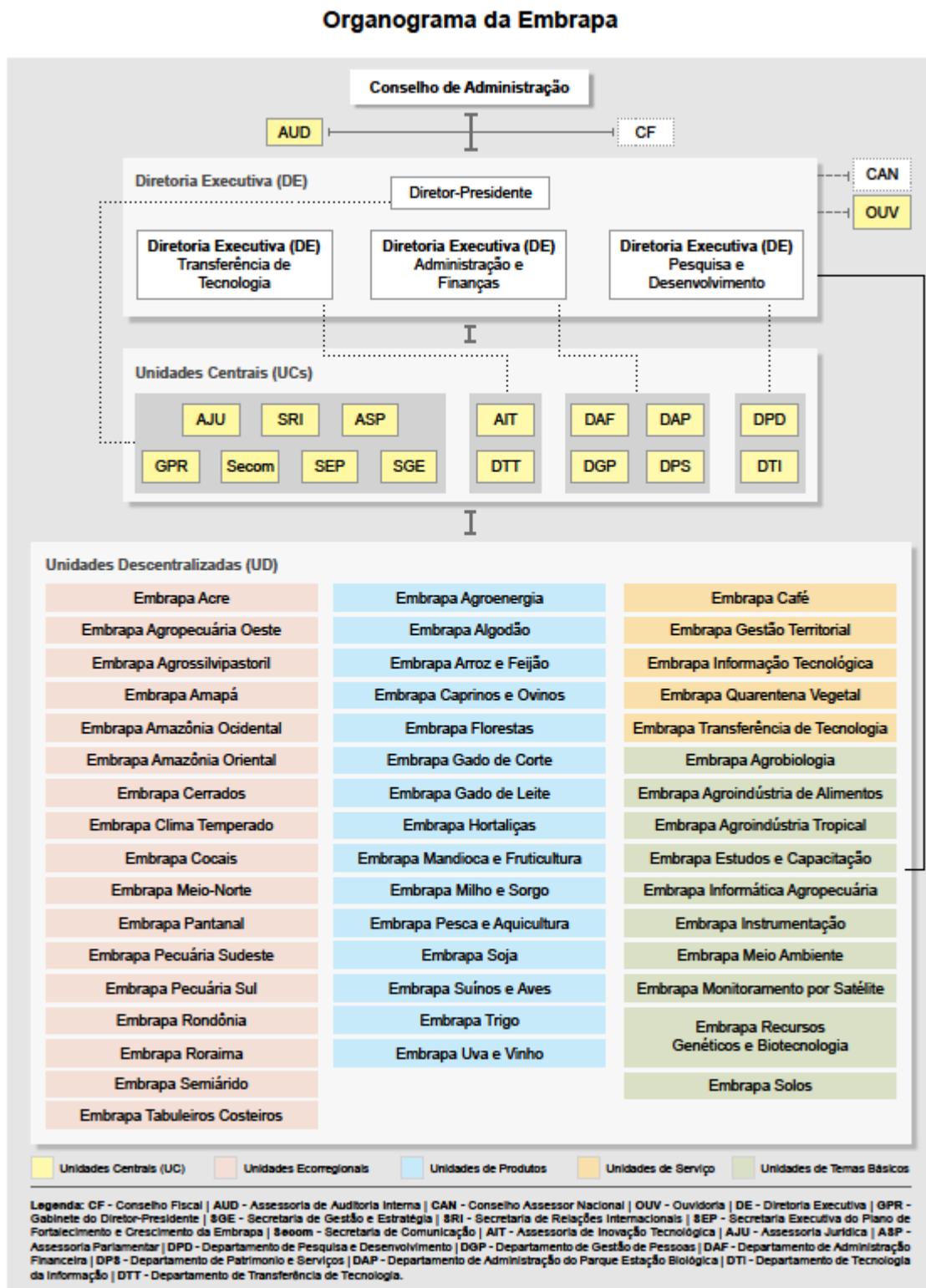
---

<sup>6</sup> Disponível em: [http://www.embrapa.br/a\\_embrapa/missao\\_e\\_atuacao](http://www.embrapa.br/a_embrapa/missao_e_atuacao). Acesso em 23 de maio 2011.

<sup>7</sup> Disponível em:

[https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao\\_geral/organizacao/organogramas/organograma\\_emb\\_rapa.jpg/](https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao_geral/organizacao/organogramas/organograma_emb_rapa.jpg/). Acesso em 23 de junho de 2011, restrito a empregados da Embrapa.

Figura 1 - Organograma da Embrapa



Fonte: Intranet da Embrapa (2011) [www.embrapa.br/area\\_restrita/intranet-embrapa](http://www.embrapa.br/area_restrita/intranet-embrapa)

As tecnologias, geradas pela Embrapa e seus parceiros, mudaram a agricultura brasileira. Conforme informações, divulgadas na sua página eletrônica, um conjunto de tecnologias para incorporação dos cerrados no sistema produtivo tornou a região responsável por 67,8 milhões de toneladas, ou seja, 48,5% da produção do Brasil. A soja foi adaptada às condições brasileiras e hoje o País é o segundo produtor mundial. A oferta de carne bovina e suína foi multiplicada por quatro vezes enquanto que a de frango aumentou 22 vezes (período 1975/2009). A produção de leite aumentou de 7,9 bilhões em 1975 para 27,6 bilhões de litros, em 2008 e a produção brasileira de hortaliças, elevou-se de nove milhões de toneladas, em uma área de 771,36 mil hectares, para 19,3 milhões de toneladas, em 808 mil hectares, em 2008. Além disso, programas de pesquisa específicos conseguiram organizar tecnologias e sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar<sup>8</sup>.

A proposta de descentralizar as linhas de pesquisa, aproximando a empresa dos polos produtivos, determinou a fundação da Embrapa Trigo, no ano de 1974, em Passo Fundo, RS, a primeira unidade descentralizada da Embrapa. No Estado do Rio Grande do Sul, ainda, existem outras três Unidades da Embrapa: Embrapa Uva e Vinho, em Bento Gonçalves, Embrapa Pecuária Sul, em Bagé e Embrapa Clima Temperado, em Pelotas, cada uma atendendo as necessidades de pesquisa agropecuária de sua região.

A Embrapa Trigo, desde a sua criação, tem procurado desenvolver tecnologias, que ofereçam maior competitividade ao agronegócio, mediante a geração de métodos de produção que facilitem a vida no campo e preservem a natureza. O aumento de rendimento de grãos, redução dos custos unitários de produção, agregação de valor a produtos e expansão da área agrícola são alguns dos resultados, gerados pela Embrapa Trigo em três décadas de existência.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.embrapa.br/>. Acesso em 20 de abr. 2011.

A pesquisa da Embrapa Trigo está voltada à produção de cereais de inverno, principalmente, trigo, mas, também, são desenvolvidas culturas de verão que colaborem com a sustentabilidade da agricultura subtropical. Conforme informações na sua página eletrônica, foram lançadas, até 2010, 187 cultivares, que permitiram aumento no rendimento e na produção de grãos no Brasil, assim distribuídas: 110 de trigo, 21 de cevada, 11 de triticale, dois de centeio, um de canola, um de ervilha forrageira, 35 de soja, quatro de milho e dois de feijão<sup>9</sup>.

Na Embrapa, os empregados são selecionados, através de concurso público e existem três cargos distintos: Pesquisadores, Analistas e Assistentes, sendo que o nível de instrução vai do ensino fundamental ao pós-doutorado, conforme o cargo ocupado. Na Embrapa Trigo, em junho de 2011, o corpo funcional está composto por 239 empregados (52 pesquisadores, 32 analistas e 155 assistentes), além de 50 estagiários ou bolsistas – desde estudantes de nível médio até graduação e pós-graduação – e 30 terceirizados, perfazendo um total de 319 pessoas. Com o estudo da Cultura Organizacional da Embrapa Trigo, buscamos compreender qual a melhor maneira de trabalhar a Comunicação Interna dirigida e específica, para os diversos públicos da empresa, de forma a informar a todos.

Segundo DUARTE (1996), as primeiras ações de Comunicação da Embrapa datam de 1973, ano de criação da empresa. Na época, não havia uma estrutura formalizada e o trabalho nessa área e trabalho era desenvolvido em torno da divulgação de informações por um assessor de imprensa vinculado ao gabinete da presidência da empresa. Nos primeiros anos de existência da Embrapa, a Comunicação era vista como uma ferramenta, para transferência de tecnologia. Muitas vezes, as atividades eram coordenadas por profissionais de agronomia ou veterinária, desarticuladas, institucionalmente, e voltadas para a Comunicação com produtores rurais. A primeira equipe de comunicação começou a ser montada em 1977, com a contratação de um jornalista e de um relações públicas.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.cnpt.embrapa.br/>. Acesso em 20 de abr. 2011.

DUARTE (1996) diz que, na Embrapa, os comunicadores eram o elo final da corrente, atuando no papel de divulgar o que lhes era informado e de exercer funções operacionais. A desarticulação entre comunicadores dos centros de pesquisa com os da sede afetava a forma como a empresa se apresentava perante a sociedade, impedindo a troca de informações e experiências e inviabilizando a comunicação integrada na organização.

Esforços foram empreendidos em diferentes momentos pelos profissionais da área para mudar o quadro de baixa priorização da comunicação na Embrapa. Em 1982, por exemplo, surgiram iniciativas isoladas, voltadas à definição de diretrizes e à normatização de ações de Comunicação, que geraram importantes documentos, mas as propostas não foram efetivadas. Em 1990, houve a primeira tentativa de elaboração de uma política de Comunicação, que acabou se limitando a um documento orientador.

A questão, entretanto, continuou sendo tema frequente de discussões entre os profissionais da área, que, por falta de diretrizes para a comunicação, atuavam de forma desarticulada. Apenas uma vez havia ocorrido reunião entre profissionais desde a fundação da Embrapa e, num período sem internet e com telefones interurbanos rigidamente controlados, os contatos eram mais comuns em feiras e exposições. Como consequência da dispersão, os centros de pesquisa da empresa adotaram posturas independentes em termos de Comunicação, atuando de forma isolada e descoordenada, fazendo com que a Embrapa fosse vista pelos públicos de maneira fragmentada, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade. A própria logomarca da empresa era utilizada, nas peças de Comunicação e em publicações técnicas, sem qualquer padrão visual, à mercê de diferentes tamanhos, formatos e cores.

Segundo DUARTE e SILVA (2007), uma série de fatores estabelecidos a partir da década de 1990, fez com que a Comunicação na Embrapa fosse, gradativamente, se estruturando. Os autores estabelecem dois pontos originais do

processo. O primeiro deles foi a contratação de profissionais por meio de concurso público. O segundo foi a definição de uma Política de Comunicação, que institucionalizou, fortaleceu e deu as bases, para a qualificação permanente da comunicação.

A diretoria da Embrapa priorizou, em 1995, o desenvolvimento de um amplo programa de Comunicação da empresa com os seus públicos, orientado por uma Política de Comunicação Empresarial, a qual, juntamente com as Políticas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de Transferência de Tecnologia, dariam, a partir de então, sustentação à política de administração da instituição.

Elaborada a partir de um diagnóstico organizacional, a Política de Comunicação da Embrapa teve origem no engajamento de dirigentes, no comprometimento dos profissionais, nos objetivos estratégicos da Empresa, na experiência prática de quem atuava com comunicação no período, na cultura (bastante específica de uma instituição de pesquisa) e também nas teorias de comunicação organizacional e integrada. O processo de construção da Política envolveu um grupo central, integrado por representantes das diferentes áreas que atuavam com Comunicação, um subgrupo de chamados “especialistas” da empresa, inclusive representando unidades e diferentes áreas e também um consultor, Wilson da Costa Bueno. Contou, principalmente, com a participação, ao longo de cerca de um ano, de todos os envolvidos com Comunicação da empresa, nas mais diferentes áreas. As reuniões com dirigentes e do próprio grupo central geraram a estrutura básica do documento e reuniões regionais com todos os agentes de comunicação geraram debates e subsidiaram o conteúdo até a aprovação, pela diretoria da empresa, do texto final.

Como estratégia principal, para internalizar a Política, foram realizados seminários regionais, que reuniram 254 profissionais, ligados direta ou indiretamente à Comunicação, além de gerentes da empresa. Esses seminários, aliados a

realização de uma ampla campanha interna, apresentando a Comunicação como um compromisso de todos os empregados, e não de um departamento ou área, foram decisivos para que a comunicação começasse a ser compreendida como processo estratégico em uma empresa que, até então, basicamente restringia sua atuação de comunicação ao apoio à difusão de tecnologias.

Ainda segundo DUARTE e SILVA (2007), a partir de 1996, diversas foram as estratégias e instrumentos utilizados, para normatizar ou efetivar as disposições, contidas na Política de Comunicação e para apoiar a internalização dos novos conceitos e a mudança da cultura interna. Manuais de Relacionamento com a Imprensa, de Atendimento ao Cliente, de Editoração, de Eventos, de Identidade Visual, de Redação de Textos Jornalísticos vieram padronizar os procedimentos de Comunicação e dar unicidade aos discursos e ações da empresa.

Iniciativas voltadas, para melhorar o atendimento aos públicos receberam reforço, com campanhas internas comportamentais, com a criação dos SACs *on-line* (serviços de atendimento ao cidadão/cliente) e da Ouvidoria, e com treinamentos nos serviços de recepção, atendimento telefônico, transporte e secretaria. Uma nova visão de valorização do cliente e cidadão ganhava corpo na Embrapa. Paralelamente, pesquisas de satisfação do cliente começaram a ser realizadas, tanto para subsidiar a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa e das unidades da Administração Central quanto para nortear os processos de melhoria das atividades conduzidas pela Empresa.

Como resultado direto da implantação da Política de Comunicação, a Embrapa mudou a sua marca, algo que no início parecia proposta inexecutável até para a equipe de Comunicação e que acabou aprovada em votação direta pelos empregados. Também, foi definida uma identidade visual e criadas assinaturas sínteses para as suas unidades de pesquisa, em substituição às utilizadas até então. O impacto positivo dessa iniciativa pode ser constatado, principalmente, na análise

do *clipping* do noticiário, veiculado pela imprensa. Nome e imagem da Embrapa passaram a se apresentar à sociedade de maneira corporativa. A empresa começou a ser percebida como uma única Embrapa, em lugar de dezenas de unidades de pesquisa dispersas, geograficamente, e desassociadas institucionalmente.

Em seu V Plano Diretor 2008-2011-2023<sup>10</sup> e em publicações específicas, como a sua Política de Comunicação, Manual de Redação de Textos Jornalísticos, Manual de Eventos, a Embrapa estabelece as principais premissas de sua Política de Comunicação. O Plano Diretor aborda o processo de Comunicação na sua diretriz de número 8, que busca o fortalecimento da “comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação” (EMBRAPA, 2008, p. 27). A esta diretriz estão associadas cinco estratégias, quais sejam:

- \* Aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.
- \* Monitorar sistematicamente o ambiente interno, a imagem e as percepções públicas sobre temas estratégicos da Embrapa, de modo que isso contribua para sua sustentabilidade institucional.
- \* Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico, por meio da comunicação.
- \* Incentivar a participação em redes internas e externas, para aumentar a divulgação dos resultados e da comunicação de risco.
- \* Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias. (ibidem, p. 27)

Podemos identificar que três estratégias (a primeira, a segunda e a quinta), fazem referência direta a processos, pertinentes à Comunicação Interna, o que

---

<sup>10</sup> Em meados de 2007, a Embrapa iniciou um novo ciclo de planejamento estratégico, visando à elaboração do seu V Plano Diretor - V PDE. Na apresentação do V PDE, o então Diretor-Presidente da Embrapa, Silvio Crestana, diz “[...] trata-se da continuidade de um esforço de desenvolvimento organizacional que teve início no final da década de 1980, com a elaboração do seu I Plano-Diretor. Ao longo desse período, a Embrapa vem consolidando um processo de aprendizagem que tem como principal referência o planejamento e a gestão estratégica baseados em cenários.[...]”. Mesmo com um passado de sucesso, novos desafios e ameaças se apresentam no futuro para a Embrapa, assim como novas oportunidades. “[...] para o V PDE, o horizonte da estratégia alcança o ano em que a Embrapa comemora o cinquentenário de sua criação (2023), tendo sido feita uma maior especificação para os primeiros quatro anos do Plano (2008-2011). O fundamento dessa prática baseia-se na construção da visão de longo prazo para iluminar decisões de médio prazo e do presente” (EMBRAPA, 2008, p. 5-6).

denota a intenção de monitorar o ambiente interno e promover uma Comunicação Interna, com a finalidade de manutenção de um clima organizacional produtivo e democrático.

Ao determinar as estratégias prioritárias e subestratégias, para a diretriz número 8, O Plano Diretor enfatiza, para a estratégia associada, a necessidade de “ampliar a participação dos empregados no processo de comunicação pelos meios já desenvolvidos” (EMBRAPA, 2008, p. 27). Para a estratégia de número 30, a de maior pertinência, para a Comunicação Interna, as prioridades são:

- Desenvolver ações de monitoramento das percepções do público interno;
- Desenvolver mecanismos de comunicação que estimulem a participação e o empenho dos empregados nos programas conduzidos pela Empresa;
- Estimular fluxos de comunicação que promovam a interação entre dirigentes, empregados e Unidades;
- Promover maior integração entre as equipes de comunicação na Sede e nas Unidades Descentralizadas (ibidem, p. 43).

A questão da Comunicação Externa e Interna está descrita na Política de Comunicação da Embrapa, que explica conceitos, visão e valores, bem como dá o foco e as diretrizes da Empresa. A comunicação com os empregados é parte do documento e comenta que

[...] a empresa deve buscar, em todas as ações e produtos que integram a comunicação interna, estimular a participação dos seus empregados de qualquer nível funcional ou hierárquico, criando um ambiente favorável para a livre circulação de ideias. Para tanto, estará empenhada em garantir que possam ter acesso rápido às informações de seu interesse e em conscientizar as chefias e gerentes sobre a importância da comunicação como fator de desenvolvimento organizacional (EMBRAPA, 2002, p. 37).

Por sua enorme relevância, para o bom funcionamento da Empresa e para a qualidade das relações entre funcionários, a Comunicação Interna tem merecido atenção em documentos, que norteiam as atividades da Embrapa, como o Plano de Gestão da Comunicação Interna e em projetos da Assessoria de Comunicação Social (ACS)<sup>11</sup>. A partir deste direcionamento, cada Unidade Descentralizada conduz

---

<sup>11</sup> Em 2011, a ACS foi substituída pela SECOM (Secretaria de Comunicação), continuaremos, no

a Comunicação, de acordo com sua realidade, desenvolvendo, também, canais próprios de interação com seus empregados.

O Manual de Redação de Textos Jornalísticos da Embrapa, no capítulo 5, que trata dos Veículos Internos, orienta sobre os textos, para veículos internos, colocando que eles devem obedecer aos padrões jornalísticos, ainda que possam ser mais criativos e leves, quando diz que,

[...] a linguagem deve ser adequada ao veículo e ao público ao qual se destina. O *Mural*, por exemplo, permite mais liberdade no estilo. O *Folha da Embrapa*, dirigido a todos os empregados, adota textos mais leves do que aqueles publicados no *Linha Direta*, enviado aos gerentes da Empresa (EMBRAPA, 2007, p. 29).

Na Embrapa Trigo, a Comunicação Interna está calcada em informativos internos, sob responsabilidade da Área de Comunicação Empresarial<sup>12</sup>. Outros meios de Comunicação Interna utilizados são os eventos em datas comemorativas, os comunicados e memorandos internos, reuniões, além da rede interna de computadores, como e-mail e Intranet.

Em 2009, foi realizada uma pesquisa de Clima Organizacional, em todas as unidades da Embrapa, pela Catho Consultoria. O objetivo foi aferir o grau de motivação dos membros da empresa, analisando-se “o estado de saúde” da corporação, com diagnóstico por meio de análises quantitativas e qualitativas, identificando-se onde é necessário intervir. Sem entrarmos em pormenores metodológicos desnecessários, para os objetivos desse estudo, destacamos alguns dados significativos, revelados por essa pesquisa, na Unidade Embrapa Trigo, que acreditamos pertinentes para nossa pesquisa.

---

entanto, utilizando a nomenclatura em vigor no início deste trabalho, ACS.

<sup>12</sup> Em 2011, houve uma reestruturação das Áreas de Comunicação nas Unidades da Embrapa, com troca da nomenclatura de Área de Comunicação Empresarial (ACE) para Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO). Neste trabalho, porém, usaremos a sigla ACE, nomenclatura em vigor no início de nosso trabalho.

Na Embrapa Trigo, foram realizadas Pesquisa Quantitativa, efetivada por meio de aplicação de questionário eletrônico e impresso, e Pesquisa Qualitativa, aplicada por meio de grupos focais na Unidade. Cento e sessenta e cinco empregados responderam à pesquisa quantitativa (82,5%), através de questionários e trinta e oito participaram da pesquisa qualitativa, divididos em 3 grupos focais. A seguir, destacamos alguns dados mais significativos dentro do propósito deste trabalho (CATHO, 2009, p.2-4):

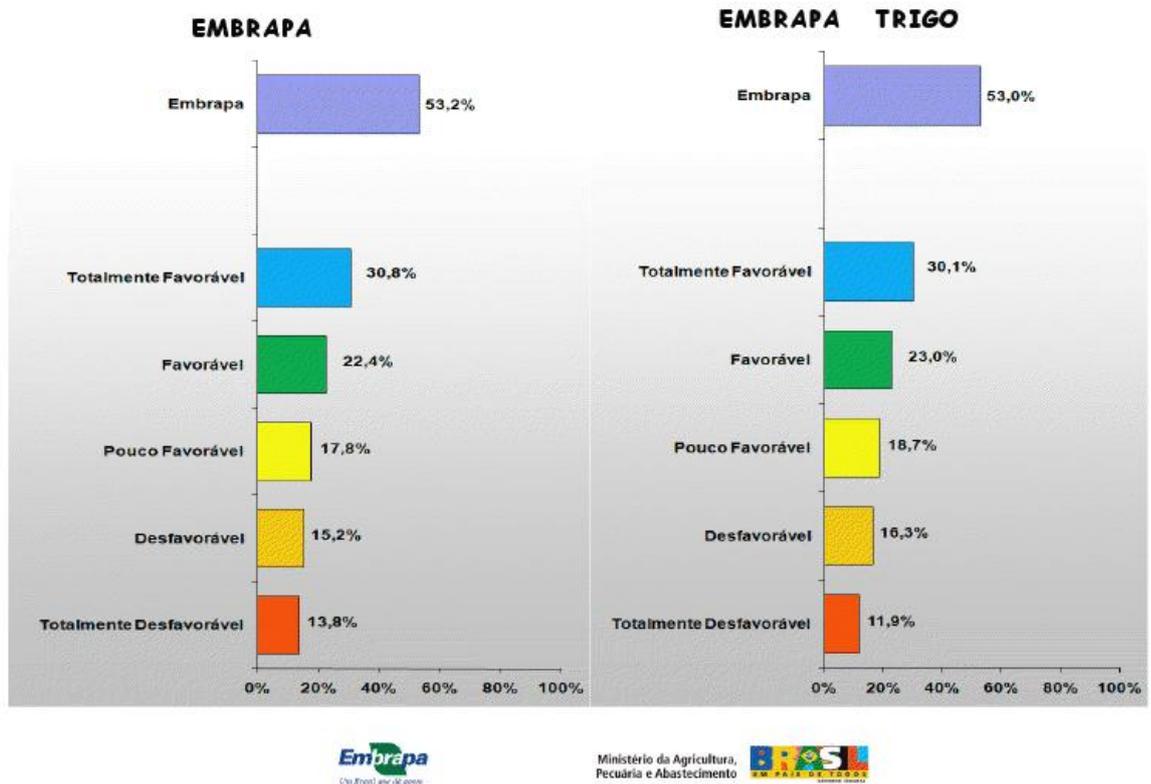
- Para 52,7% dos empregados, há uma relação de confiança entre a chefia e a equipe do setor no qual trabalha.
- A sensação de não ser “ouvido” aparece na pesquisa, uma vez que apenas 43% dos entrevistados responderam que a Embrapa houve as opiniões e sugestões dos seus empregados. Para 62,2% dos empregados, a empresa não os convida, para participar da elaboração das normas internas; 53,9 % acreditam que os critérios de progressão salarial não são claros; 55,8% afirmam que a Embrapa Trigo não reconhece, quando os funcionários apresentam ideias criativas e inovadoras para a organização.
- Outro fator, que chamou atenção na pesquisa no que concerne ao fluxo de Informações, é que 61,2% dos empregados não se sentem informados sobre assuntos do seu setor. Do total de pesquisados, apenas 44,8% acreditam que a Comunicação, praticada na Embrapa, facilita que os empregados entendam a relação do trabalho com os objetivos e metas da empresa.

Com esses e outros indicativos, a favorabilidade<sup>13</sup> geral da Embrapa Trigo ficou em 53% na pesquisa quantitativa, 0,2 pontos percentuais abaixo da média geral da Embrapa. O resultado da Embrapa como um todo ficou em 53,2% de favorabilidade, com 46% dos respondentes sendo pouco favoráveis, desfavoráveis ou totalmente desfavoráveis (segundo a escala do questionário), aos atributos pesquisados.

---

<sup>13</sup> É a medida do percentual de respondentes que deram notas 7, 8, 9 ou 10 para um determinado atributo. Estas notas são consideradas favoráveis à empresa naquele atributo.

Figura 2: Resultado da Favorabilidade Geral



Fonte : Pesquisa de Clima Organizacional – Catho

Na figura 3, podemos observar o resultado da favorabilidade por fatores, na Embrapa Trigo. Um fato, que chama a atenção, é que o fator que obteve índice de favorabilidade mais elevado foi o de Relações Sociais que é o que refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da Empresa e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que a compõem, ou seja, a sociabilidade no trabalho é vista como positiva pelos entrevistados.

O item, onde estão compreendidas as questões referentes à Comunicação Interna, é o Suporte Social. Esse item refere-se às condições psicossociais para realizar o trabalho e abarca a percepção dos empregados de que na Empresa: a) existem canais de Comunicação, estabelecidos para favorecer a troca de informações (comunicação interna); b) existem pessoas em que se possa confiar e

que se mostram preocupadas umas com as outras e com seu entorno (imagem) e c) existe a crença de que a organização oportuniza e incentiva o desenvolvimento técnico. Na pesquisa qualitativa, com relação ao item Suporte Social, o resumo do que foi discutido nos grupos focais foi (CATHO, 2009, p. 10):

- A comunicação interna da empresa foi considerada satisfatória, tendo melhorado com a criação do Jornal Interno Pão Quentinho.
- Falta de integração entre as pessoas nas festividades/eventos.
- Em relação às festividades/eventos, a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, interfere diretamente no comparecimento ou não do profissional nestas atividades. Além disso, a fala constante sobre rotinas de trabalho e o excesso de trabalho, acabam por também ser responsáveis pela ausência de muitas pessoas nas festas.

Figura 3: Resultado da Favorabilidade por Fatores – Embrapa Trigo



Fonte : Pesquisa de Clima Organizacional – Catho

Diante do quadro, retratado na pesquisa, a Embrapa Trigo, assim como todos os outros centros de pesquisa, traçou um plano estratégico com metas a serem atingidas, visando melhorar os indicadores que apresentaram resultados desfavoráveis.

Podemos observar nos dados levantados na pesquisa, que a Comunicação e o acesso a informações continua a ser um ponto delicado na Unidade, que acaba atingindo o bom clima organizacional. Boa parte dos empregados não tem clareza sobre informações de seu próprio setor, das metas da empresa e sentem-se injustiçados no momento da avaliação. Assim, apesar das condições de trabalho serem consideradas boas, com 65,3% de avaliações positivas, o problema parece estar no trato humano, no fluxo de informações ineficiente, que gera interpretações distorcidas, desorientação e sensação de injustiça.

A fim de compreendermos o cenário da Cultura Organizacional e sua possível influência na Comunicação Interna da Embrapa Trigo, propusemo-nos no presente trabalho, a lançar um olhar sobre os três principais veículos de Comunicação Interna, que circulam entre os empregados da Embrapa Trigo, quais sejam: **Folha da Embrapa, Todos.com e Pão Quentinho**. Para tanto, serão analisadas matérias de três edições de cada um dos informativos citados. Escolhemos as edições, com intervalos de seis meses na publicação, a fim de observar as mudanças, que podem ter ocorrido em relação ao contexto, nesse intervalo de tempo, bem como a possibilidade dos informativos serem influenciados pela cultura ou influenciadores desta.

Estabelecemos uma periodização semestral, analisando duas matérias diversas do Todos.com e do Pão Quentinho e as matérias de capa do Folha da Embrapa em cada um dos seguintes semestres: primeiro semestre de 2010, segundo semestre de 2010 e primeiro semestre de 2011. As matérias serão apresentadas na forma de uma descrição detalhada, e, posteriormente, analisadas de acordo com as cinco categorias escolhidas: Organização, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Socioleto. A seguir,

faremos uma breve descrição dos veículos de Comunicação Interna, escolhidos para a nossa análise.

O **Folha da Embrapa** é um jornal mensal, que aborda os acontecimentos mais relevantes da empresa. É dirigido aos empregados, seus familiares e aos aposentados. Todos recebem a versão impressa do informativo em suas residências, que tem como objetivo auxiliar no compartilhamento de informações relevantes, para a rotina profissional e, sobretudo, para a integração entre as unidades e as pessoas que contribuem para o desenvolvimento da Embrapa. Sua periodicidade é mensal, está em circulação há 12 anos e sua edição está a cargo da Assessoria de Comunicação Social, localizada na sede da Embrapa, em Brasília, com apoio das gerências de comunicação das Unidades.

Sua abordagem é tanto humana, com entrevistas e opiniões dos empregados, como também interpretativa e analítica, dando significado aos principais acontecimentos e mudanças de rumos, procedimentos, conquistas e realizações da empresa. No Folha da Embrapa, analisaremos as matérias de capa das Edições **136**, de abril de 2010, matéria, *“É tempo de mostrar como a ciência torna nossa vida muito melhor”*, **142**, de outubro de 2010, matéria, *“Estamos de braços abertos”* e **147**, de março de 2011, matéria, *“Parreiras que produzem os vinhos do Sol”*.

O **Todos.com**, é um informativo eletrônico interno (*newsletter*) com periodicidade semanal, dirigida a todos os empregados da Embrapa, cuja edição, também, está a cargo da Assessoria de Comunicação Social, localizada na sede da empresa. Criado no final de 2008, circula por todas as Unidades da Embrapa, através da intranet. Tem como objetivo comunicar, antecipadamente, de maneira corporativa e ágil, fatos importantes da semana, relacionados à rotina da instituição e dos empregados. Sua forma de Comunicação é descomplicada, rápida e segura, procurando se antecipar aos fatos. Seu conteúdo consiste de matérias, com foto e resumo, seguidas de chamadas para as demais notícias.

No Todos.com, selecionamos, para análise, a coluna **DGP Informa e Entre Unidades ou Pelas Unidades** das edições de números **297**, que circulou em 24 de maio de 2010, de número **324**, de 26 de novembro de 2010 e a edição nº **338**, de 10 de março de 2011.

Já o informativo **Pão Quentinho**, é editado pela ACE – Assessoria de Comunicação Empresarial da Embrapa Trigo. O informativo tem circulação semanal pela Internet e murais da Unidade. Tem como objetivo comunicar os principais acontecimentos da semana na Unidade Embrapa Trigo, bem como informações de interesse geral, como previsão do tempo, agenda e aniversariantes da semana, complementando as informações oferecidas pelo mural e pelos veículos corporativos produzidos na sede. Também, podem ocorrer Edições Extras, com o objetivo de atender a necessidade imediata de comunicar a todos os empregados, ao mesmo tempo, de maneira corporativa e, com agilidade, notícias de interesse deles e da empresa, que não podem aguardar divulgação posterior na edição semanal.

No presente trabalho, serão analisadas matérias, com diferentes enfoques, das edições número **58**, edição Extra, de 08 de abril de 2010, matérias *“Simpósio de Inovação”* e *“Conferência Internacional do Trigo”*, edição número **86**, de 23 de novembro de 2010, através da matéria *“Preparativos Final de Ano”* e número **104**, de 12 de abril de 2011, com as matérias *“Nosso Clima”* e *“Contando Ciência na Web”*.

Tendo em vista que produzimos sentido, quando estamos diante de um texto, seja oral ou escrito, levamos em consideração que a Organização Embrapa Trigo, nosso objeto principal, assim como o texto, também, pode ser lida, interpretada e representada, através de sua Cultura Organizacional. Para chegar a esse objeto, encontramos nos informativos internos um caminho possível.

Nossa relação de trabalho com a Embrapa Trigo, a formação em Relações Públicas e a percepção de que esta Organização está optando pelo caminho

acertado em termos de Comunicação Organizacional, nos levaram a estudar a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna na Embrapa Trigo, utilizando-se do Paradigma da Complexidade e da Semiologia em uma Pesquisa Semiológica.

### 1.3 Preparando a Terra

Para compreendermos como a Cultura Organizacional pode melhor dialogar com a Comunicação Interna na Embrapa Trigo, elegemos algumas categorias de análise que, *a priori*, mostraram-se pertinentes ao estudo dos veículos de Comunicação Interna e às das reportagens propostas. As categorias escolhidas, possuem dialogismo<sup>14</sup>. Entendemos aqui a dialógica segundo Morin (2008, p. 95), quando indica que esta nos permite unir “dois princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade”. Destacamos a *Organização*, de Morgan, *Comunicação Organizacional*, de Marchiori, com sua subcategoria *Comunicação Interna*, de Curvello, *Cultura Organizacional*, de Fleury e Fischer, e *Socioleto*, de Barthes. Estas serão as primeiras sementes, que nortearão nosso trabalho no diálogo com o nosso objeto de análise.

#### 1.3.1 Organização

Nas *Organizações*, os modelos de administração foram evoluindo, de acordo com as necessidades que o ambiente exigia, seja ele interno ou externo. Das tarefas, as Organizações passaram a pensar no estratégico, no objetivo, no

---

<sup>14</sup> O conceito de Dialogismo foi elaborado pelo linguista russo Mikhail Bakhtin, que o explica como o mecanismo de interação textual muito comum na polifonia, processo no qual um texto revela a existência de outras obras em seu interior, as quais lhe causam inspiração ou algum influxo. Para o estudioso russo, todos os personagens que circulam no âmbito da linguagem constituem elementos sociais e históricos que têm o poder de conferir significados reais, expressando seus pontos de vista sobre a realidade concreta.

O pensamento complexo desenvolvido por Edgar Morin se utiliza do dialogismo para explicar o mundo. Trata-se da oposição de idéias, por exemplo, felicidade e tristeza são dois termos dialógicos, que necessitam um do outro para terem sentido em nossas mentes. O Princípio Dialógico “permite assumir racionalmente a associação de noções contraditórias para perceber o mesmo fenômeno complexo” (Morin, 2000, p. 34).

participativo e em modelos mais voltados para a humanização, que buscam a cooperação, a valorização do indivíduo. A Comunicação Organizacional entra neste cenário, tendo como base sua relação com os empregados.

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 orgulhos por fazer parte da empresa. As empresas começaram a sentir a necessidade de desenvolverem, publicamente, sua imagem e, para isso, se propuseram as metas de integração interna, tão perseguidas por programas de Recursos Humanos.

Na década de 1970, as Organizações estabelecem os conceitos e valores de associativismo e, solidariedade e, com isso, 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 (Torquato, 2002).

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 não ser considerada uma função estratégica. Na década de 1990, o cenário mudou e o posicionamento dos profissionais da área 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).

Hoje, neste novo século, podemos dizer que o sistema de Comunicação Organizacional, ou Empresarial, está se consolidando. Isto se reflete na estrutura, que muitas empresas adotaram, para a Comunicação, que é considerada estratégica e já está incorporada ao sistema de gestão.

Morgan (2000) analisa as Organizações, enquanto fenômenos culturais. São conceituadas como um mosaico de mitos, rituais e concepções de senso comum, características de um conjunto complexo. Inicialmente, traça um conceito para Cultura, desde a derivação da palavra, da ideia do cultivo da terra. Porém, quando o indivíduo fala em cultura, ele, geralmente, se referirá ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema, onde diferentes grupos de pessoas têm diferentes tipos de vida. De acordo com Morgan, é possível assumir a Cultura como um conjunto de ideias comuns, crenças e valores pertencentes a um grupo social.

A Cultura Organizacional, também, é permeada de subculturas; tais quais as Organizações são constituídas de profissionais, oriundos de diversas áreas do conhecimento, que, inevitavelmente, contribuem trazendo modos de agir e falar próprios; como porque as multinacionais têm colocado em contato, num mesmo ambiente de trabalho, pessoas provenientes de distintos grupos étnicos e mesmo de diferentes países; ou, ainda, por conta de que cada casta na hierarquia funcional encerra um *modus operandi* particular. O choque entre estas subculturas, segundo o autor, poderia desaguar em conflitos desagregadores ou, ao contrário, se harmonizar em torno de um objetivo maior. De modo geral, o embate se manteria num ponto entre os extremos.

Partindo desta premissa, Morgan (2000) argumenta que a Organização é, enquanto fenômeno cultural, composta, principalmente, pelas construções de realidade, que são comuns aos seus membros. Desse modo, as regras, as estruturas, as políticas, os procedimentos, entre outros, seriam apenas manifestações de um processo mais profundo, ou seja, meros artefatos culturais que trazem, para o campo objetivo algo que existe de fato no plano subjetivo. Além disto, haveria um significado simbólico implícito em cada costume e em cada forma de agir; estes seriam os meios que o já referido substrato coletivo da Organização encontraria, para emergir; operando indiretamente uma dicotomia entre realidade objetiva e subjetiva da Organização, tendendo a ver nas expressões materiais e

comportamentais meras manifestações do que seria a verdadeira firma, algo por detrás da aparência, que se esconde e se revela, através destas expressões.

Por um lado, Morgan expõe as Organizações, como formadoras e mantenedoras de culturas e subculturas, onde os indivíduos interagem e socializam. Por outro lado, Hall (2001), põe em dúvida as identidades dos indivíduos, que por muito tempo estabilizaram o mundo social e estão, agora, em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até então visto como sujeito unificado.

Para tanto, Hall defende que um tipo de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas desde o final do século XX. Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade que, no passado, tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações estão mudando as identidades pessoais dos sujeitos. A perda de sentido é chamada de deslocamento ou descentralização do sujeito; esse deslocamento ou descentração do indivíduo tanto de seu lugar no mundo social e cultural, quanto de si mesmo.

A identidade é formada da "interação" do *eu* e da *sociedade*. O sujeito carrega dentro de si uma espécie de núcleo ou essência interior, que é o *eu* real. Mas este *eu* é formado e modificado por um diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores e as identidades que esses mundos lhes oferecem. A identidade, nessa concepção sociológica, preenche o espaço entre o interior e o exterior; entre o mundo pessoal e o mundo público. A identidade tece o sujeito à estrutura.

Morin (2002, p. 149) propõe que:

[...] a Organização de um sistema é a Organização da diferença. Ela estabelece relações complementares entre as partes diferentes e diversas, assim como entre as partes e o todo. São estas diferenças, no entanto, que compõem os relacionamentos entre as partes do sistema. As organizações abrigam estas relações não somente com base na convivência, mas também a influência que produzem e vice-versa.

São as Organizações, que abrigam as grandes trocas, não somente de informação, mas, sobretudo, de interesses, já que este sistema é composto pelos mais diversos interesses possíveis. A convivência, no entanto, nos leva a inter-relação com os diversos públicos, que têm suas culturas influenciadas e influenciadoras na vida da Organização.

### **1.3.2 Comunicação Organizacional**

Nossa próxima categoria é a *Comunicação Organizacional*. A palavra comunicar vem do latim – *communicare* – e significa pôr em comum (RABAÇA, 2001). A Comunicação humana, portanto, através da compreensão, põe ideias em comum. Seu grande objetivo é o de entendimento entre os homens. Para Torquato (2002, p. 33), “comunicação é um processo multidisciplinar e abrangente”. O referido autor indica o esquema FONTE + MENSAGEM + CANAIS + RECEPTORES, para compreendê-la, onde uma fonte emite mensagens para receptores, utilizando determinados canais. Desta forma, pode-se entender que, para que a Comunicação tenha início, a fonte deve saber quem é o receptor, adaptar a mensagem a ele e escolher o canal adequado. Salientando que, mesmo assim, não teremos a garantia de eficiência na Comunicação, pois essa vai depender do entendimento dos receptores.

Para Morin, a Comunicação, encontra-se relacionada ao seu sentido etimológico, significando, compartilhar, tornar comuns os signos compreendidos como sinônimo de informação. Esses signos apresentam, devido ao seu caráter ambivalente, aspectos positivos, como “[...] facilidade de comunicar, entender e intercambiar informações.” (2001, p. 42).

Para Marchiori (2001), uma empresa não existe sem as pessoas, as quais devem ser vistas como os produtores humanos - aqueles que idealizam e que fazem. Da mesma forma, este sistema não existe, sem a Comunicação - primordial em qualquer processo organizacional - pois possibilita a troca de informação, que se traduz em experiência e conhecimento entre indivíduos que pertencem a uma

determinada sociedade, aqui entendida como organização.

A Embrapa conceitua Comunicação Empresarial como,

[...] esforço integrado que aglutina todas as atividades, orientadas para o relacionamento entre a empresa e os ambientes interno e externo. Ela visa, de maneira permanente e sistemática, satisfazer as demandas, necessidades e expectativas dos públicos de interesse da Empresa (EMBRAPA, 2002, p. 15).

Outro efeito, que vem sendo atribuído aos programas de Comunicação nas empresas, é relacionado à mudança de comportamento e de atitude, reflexo da construção de relacionamento com seus públicos. Conforme Galerani,

A construção de relacionamentos entre Organizações e público prevê habilidades para administração de conflitos, pois, muitas vezes, os interesses são antagônicos. A situação exige a promoção de muito diálogo e negociação, que buscam levar a um consenso como via para conciliar interesses (Galerani, 2006, p. 42).

Hall (2001) diz que a Comunicação no contexto das Organizações convive com a contradição de ora reproduzir o discurso de gestão, ora como processo social fundado na linguagem, gerar articulação entre as instâncias de produção e consumo, numa permanente interação de práticas discursivas e simbólicas. As práticas discursivas imprimem sentidos de forma diferente a cada grupo de relacionamento, pois a enunciação se dá em situações diferenciadas e em contextos diversos e específicos. Assim, estas práticas dentro das organizações adquirem significação, imprimindo e comunicando suas regras, sua maneira de ser e de agir, ordenando e produzindo sentidos, ajudando a perceber o processo comunicativo no contexto organizacional além da perspectiva de transmitir informações e publicizar ações.

### **1.3.2.1 Comunicação Interna**

Dessa forma, passamos à subcategoria *Comunicação Interna*, que é aquela voltada para o público interno das Organizações – diretoria, gerências e funcionários

-, buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

A Comunicação Interna é tratada por alguns autores como instrumento de apoio à gestão e como ferramenta importante para que seu público tenha a percepção e construa a própria representação da Organização a qual pertence – com elementos como missão, valores e diretrizes sendo assimilados pelo fluxo de informações desta modalidade de Comunicação. Conforme João José Curvello,

A comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução (CURVELLO, 2008, p. 5).

A Comunicação se opera, por meio de fluxos, geralmente, três, identificados como: ascendente, descendente e horizontal. Segundo Curvello (2002), na Comunicação Empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, através de inúmeros canais, entre eles o jornal interno.

Como forma de superar a dinâmica tradicional, que prioriza o fluxo descendente de Comunicação, Margarida Kunsch traz a concepção do fluxo de Comunicação classificada como “transversal” com equilíbrio e coexistência dos fluxos descendente, ascendente (comunicação dos quadros subordinados para as suas chefias) e lateral (entre empregados de mesmo nível hierárquico). Segundo a autora,

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais (KUNSCH, 2003, p. 86).

A Association Française de Communication Interne elegeu seis funções próprias da Comunicação Interna: investigar, orientar, informar, animar e coordenar,

organizar campanhas e formar. Assim, a Comunicação Interna se torna um meio indispensável, para criar uma cultura empresarial que una interesses particulares e legítimos dos empregados com os objetivos gerais da empresa (Curvello, 2005).

Conforme Torquato (2002), 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.

Na Embrapa, esse posicionamento é reforçado pelo *Manual de Redação de textos jornalísticos* da Embrapa que diz:

[...] 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 negócio da Empresa. Mais esclarecidos, eles podem melhor participar, e até influenciar nos destinos da instituição (EMBRAPA, 2007, p. 29).

A Comunicação, com os públicos internos, parte do pressuposto que, como parceiros, eles devem estar, suficientemente, esclarecidos a respeito da visão, da missão e dos compromissos da empresa e do papel que cada um desempenha, sempre com informações claras e linguagem apropriada ao público.

### **1.3.3 Cultura Organizacional**

A categoria a ser estudada, agora, é a *Cultura Organizacional*. Encontramos nos estudos de Barthes (1984), que a Cultura é uma categoria, que pode ser percebida no cotidiano, como em conversas, leituras e músicas. Traduzida pelo autor como Intertexto, traz como base a linguagem em sinergia com o evento social, ou seja, a ideia de que todo texto traz influências de outros textos. Barthes (1984), ainda, explica que Cultura é o conjunto infinito das leituras, das conversas, ou seja, das ideias baseadas em outras ideias que são exprimidas num discurso. Para o autor, a Cultura é uma “fatalidade” a que estamos condenados,

tendo em vista que, em certo sentido, tudo é cultural, sendo impossível praticar uma não-cultura.

Mas afinal, o que é a Cultura Organizacional? Srour (1998) diz que “a Cultura Organizacional exprime (...) a identidade da organização” (p. 175). Já para Teijeiro (2006), esta Cultura se caracteriza pelo modo como se entende o que é e para que serve a empresa.

De acordo com Fleury e Fischer (1996, p. 20),

[...] Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Para Fleury (2005), é impossível discutir Cultura Organizacional, desassociada dos indivíduos, dos grupos, da organização e da sociedade na qual está inserida. Desta forma, a autora entende como Cultura Organizacional a relação entre todas estas variáveis, criando um arco-íris, onde os elementos se sobrepõem, porém não se confundem. A partir desta metáfora, a mesma autora cria uma segunda, que seria a da cebola da cultura. A camada mais superficial seriam os produtos e comportamentos visíveis, assim, os comportamentos são fáceis de observar, mas difíceis de interpretar. O próximo nível é o das histórias, mitos e heróis e como são criados dentro da Organização. No centro, temos os valores, “e a cunha que corta a cebola são as políticas e práticas organizacionais” (p. 44). Através desta faca é possível analisarmos a mudança da Cultura das Organizações.

A formação da Cultura Organizacional se dá desde o surgimento das organizações, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina (MARCHIORI, 1995). Dessa forma, a Cultura Organizacional vai se sedimentando e sendo reforçada pelo grupo, por meio da aprovação e reprovação de comportamentos e resultados. Com isso, a empresa cria uma identidade, que é reconhecida primeiramente pelo seu público interno. À

medida que interage com fornecedores e clientes, se torna visível, também, pelo público externo.

Sendo as Organizações, formadas por grupos heterogêneos, comumente se desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim, é possível encontrar subculturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical (MARCHIORI, 1995).

Para Srour (1998, p.175), a Cultura Organizacional exprime a sua identidade.

[...] Ela impregna todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Não tem referências próprias; a organização fica à mercê das convicções de seus membros diante de novas situações e certamente sofreriam prejuízos dados à disparidade de procedimentos e orientações.

Analisando a Cultura Organizacional sob a visão da Sociologia, Srour assinala que as manifestações simbólicas e práticas sociais de uma Organização encontram numa ideologia determinada a chave que lhes confere articulação e coerência. Pois uma Cultura Organizacional só será conhecida se pudermos reconhecer a ideologia hegemônica desta mesma Organização. E, à medida que as Culturas Organizacionais exprimem uma identidade, devemos dispor de instrumentos adequados, para poder classificá-las, analisá-las, capturar sua essência, suas crenças e valores, que ordenam o universo simbólico organizacional.

A Cultura Organizacional, conforme Srour (2005) se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais, não se resumindo à somatória das opiniões individuais, mas sim, tendo vida própria, constituindo uma das dimensões da Organização. No âmbito organizacional, mantendo as peculiaridades e a autonomia relativa das dimensões econômicas e políticas, segundo o autor, podemos entender a Cultura, como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato. A cultura é aprendida, transmitida

e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada.

Segundo Schein (2001), “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”. Depreende-se daí que a existência de uma cultura pressupõe uma história de grupo e a vivência de experiências compartilhadas. Uma vez consolidados, esses pressupostos básicos são transmitidos a todos os membros como guias do comportamento. Sabemos que o tempo de duração do grupo, bem como a quantidade e a intensidade das experiências compartilhadas poderão decidir a força que sua Cultura terá. Quanto mais diversificado for o grupo, com subgrupos compartilhando vivências e histórias específicas, maior a possibilidade de surgirem subculturas. Isso é esperado, principalmente, em grandes Organizações, com unidades especializadas, que detêm modos específicos de pensar e agir e maneiras particulares de realizar as tarefas, como é o caso da empresa foco desse estudo.

Os vários grupos, dentro de uma Organização, desenvolvem culturas específicas, mesmo dentro de uma Cultura Organizacional forte. Os valores e crenças das diversas subculturas, no entanto, não são inconsistentes com os valores dominantes da Organização. Quando, ao contrário, surgem grupos com culturas específicas, cujos valores são antagônicos aos vigentes na empresa, estamos diante das contraculturas. Nesse caso, podemos observar o surgimento de conflitos e choques de interesses. Quando esses movimentos de contracultura ganham força dentro da Organização, são estabelecidas condições, para a mudança cultural.

Lasbeck (2010), compreende o “fenômeno” Cultura dentro das Organizações, através das práticas discursivas dentro destes ambientes, e de que maneira a qualidade destes discursos pode influenciar o sucesso ou o fracasso das mesmas. O autor entende a dinâmica da Cultura, como capaz de proporcionar identidade às Organizações e, conseqüentemente, torná-las atraentes ao desejo de vinculação.

Num segundo momento, é preciso entender como as manifestações discursivas das culturas podem contribuir para criar e manter vínculos com os seus públicos de interesse. Nascerdo no homem e projetando-se nas Organizações, a cultura é dinâmica.

Entretanto, a Cultura está sujeita ao determinismo biológico e aos encontros e desencontros da vida social, sendo, ao mesmo tempo, invariável e flexível dentro de suas possibilidades de adaptação, de modo a conceder identidade e mudança, perenidade e fugacidade em suas realizações. Lasbeck enfatiza que a Cultura Organizacional se caracteriza pelos valores simbólicos de que ela se nutre e de que necessita para sustentar a motivação de seus integrantes. Valores estes que não lhes são exclusivos, tendo em vista que podem ser compartilhados com outros componentes seja dentro ou fora da Organização.

Para Lasbeck (2010), a Cultura é um fenômeno comunicante e comunicativo. Ela se realiza em ambientes interacionais, nos quais a criação, a manutenção e os esforços de perpetuação de vínculos são as manifestações mais patentes da necessidade humana de compartilhar interesses.

Crnkovic (2003) defende a ideia de que a Cultura de uma organização é o cimento que a mantém unida em busca de um objetivo comum. Independente da hierarquia, todos trabalham, para o bem daquela organização se seus valores forem compatíveis com os dos indivíduos. Essa cultura produz credibilidade a partir do momento que gera comprometimento dos seus funcionários.

A Cultura é um fenômeno comunicativo e, o discurso organizacional é o lugar onde os elementos da Cultura são produzidos e veiculados. É através da Comunicação que se criam e se administram os vínculos; os vínculos geram dependência e não permitem autonomia àqueles que os vinculam, sendo incompatíveis com a ideia de liberdade; se não houver troca de informações com

o mundo exterior, esta Comunicação estaria, automaticamente, desintegrada. A prática discursiva da Organização não deve permitir que os meios de sua produção ou o modo como os veiculam obscureçam o vínculo entre seus públicos; de maneira que, a qualidade do discurso organizacional é de suma importância, para o êxito ou o fracasso destas Organizações.

#### 1.3.4 Socioleto

Por fim, deparamo-nos com uma linguagem social, que acontece de maneira recortada na sociedade: o *Socioleto*. Considerado por nós uma categoria de análise, o Socioleto representa uma linguagem, que está, constantemente, presente no discurso da Embrapa.

Barthes (1984) sugere que se distingam dois grupos de Socioletos: os discursos no Poder vigente, ou seja, Encráticos, e os discursos fora do Poder vigente, ou Acráticos. O Discurso Encrático é descrito por Barthes (1984, p. 96) como uma oposição ao sistema e, assim, “[...] submetido a códigos que são eles próprios as linhas estruturantes da sua ideologia [...]”. De acordo com o autor, os Socioletos Acráticos são mais fáceis e interessantes de analisar, uma vez que representam as linguagens que se elaboram fora da doxa e que são recusadas por ela (geralmente sob o nome de gíria). Refletem, assim, a linguagem dos grupos de intelectuais, escritores, investigadores e pesquisadores, numa análise que não se exterioriza ao objeto. A divisão dos Socioletos, postulada por Barthes, trata de uma oposição entre tipos de intimidação, ou modos de pressão. Barthes (1984) explica que o Socioleto Encrático age por opressão e o Socioleto Acrático, por sujeição.

Barthes diz ainda, que para um melhor entendimento da língua, é preciso decifrá-la, a fim de que se compreendam os códigos que estão sendo empregados, tendo em vista que “[...] a língua implica uma relação fatal de alienação. Falar e, com maior razão discorrer, não é comunicar, como se repete com demasiada frequência, é sujeitar [...]” (BARTHES, 1978, p.13).

Um Socioleto não tem caráter intimidante apenas para os que dele são excluídos; constrange, também, os que o partilham, caracterizando-se, assim, como uma língua que obriga a dizer, por meio de Estereótipos<sup>15</sup>.

#### **1.4 As Sementes Germinando através da Complexidade e da Semiologia**

Para compreendermos o cenário da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna na Embrapa, nos ancoraremos no Paradigma da Complexidade, de Morin, como método<sup>16</sup>, através dos sete Princípios do Pensamento Complexo e da Semiologia, de Barthes, como técnica.

O Método da Complexidade, que estuda os mecanismos que criam e mantêm a ordem e o caos nos sistemas adaptativos, já transformou o entendimento científico de várias disciplinas e pode muito nos ajudar no grande desafio da Comunicação Organizacional. Morin (2001), traz três aspectos que esclarecem a Complexidade. A primeira delas é que “um todo é mais que a soma das partes que o constituem” (p. 124). A seguir o autor levanta a perspectiva que o todo, também, pode ser menor que a soma das partes. Ao unirmos vários elementos, individualmente, eles não podem exprimir-se na sua totalidade. Desta forma, analisando estes dois prismas o autor conclui que “o todo é, simultaneamente, mais e menos que a soma das partes” (p. 124).

---

<sup>15</sup> De acordo com Barthes, o Estereótipo se baseia no comportamento humano, isto é, constitui sonhos, valores e ideais comuns entre as pessoas. “O Estereótipo é no fundo um oportunismo: conforma-se com a linguagem reinante, ou antes, com o que, na linguagem, parece dirigir (uma situação, um direito, um combate, uma instituição, um movimento, uma ciência, uma teoria, etc); falar por Estereótipos é colocar-se do lado da força da linguagem (...) (Barthes, 1978, p.38).

<sup>16</sup> Conforme Morin, método é um caminho que auxilia “[...] a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas”. E complementa: “[...]embora o método utilize metodologias (segmentos programados), ele comporta uma proposta mais ampla, na qual se inscrevem a ‘descoberta’ e a ‘inovação’” (MORIN, 2005, p. 36).

Em nosso estudo, onde o todo será a Embrapa Trigo, enquanto as partes serão os veículos de Comunicação Interna analisados, a Complexidade mostra-se afinada com nosso objeto, visto que pertence a uma realidade sociocultural onde, em algum nível, todos os elementos integrantes se ligam, estabelecendo relação com o todo. O Paradigma da Complexidade permite articular o diverso e o único, o antagônico e o complementar, aspectos permanentes numa realidade complexa como a das Organizações.

Morin enfatiza o processo de ordem-desordem-organização, vendo, na Organização um princípio norteador de todo o processo de desenvolvimento que tem implícito em si o uno e o diverso, tanto do ser, quanto do saber. Inspirado nas ideias de Pascal,<sup>17</sup> que concebe a relação ao mesmo tempo de implicação e de separação entre o homem e a natureza, ele luta pela superação da ideia cartesiana, que separa o sujeito e o objeto, cada um em uma esfera própria e dissociada. Ele pormenoriza:

Em Pascal, a racionalidade, trabalhada pela dúvida, reconhece seus próprios limites e serve para enfrentar as contradições em vez de escamoteá-las. O ceticismo e a racionalidade convenceram Pascal de que não se pode provar Deus nem lógica, nem empiricamente, mas fornecem a sua fé a concepção do desafio. Racional, científico e cético, Pascal é mais que um crente, ele fez a experiência mística perturbadora da iluminação e do mistério. Em mim, à minha maneira, a racionalidade saiu reforçada e tornou-se mais complexa graças a sua troca com a dúvida e a contradição. Assumir a contradição levou-me a assumir a complexidade e a elaborar o pensamento complexo, a fazer a teoria aberta e a promover a racionalidade aberta (Morin, 2003, p. 67).

Conforme Morin (2008), as descobertas da ciência atual demonstram que o acaso e a incerteza estão presentes desde a formação do universo e se repetem em qualquer microcosmo, onde todo processo de integração se inicia por uma desintegração. Propõe a substituição de um paradigma da simplificação, essencialmente cartesiano, por um paradigma da complexidade. Ele observa que o

---

<sup>17</sup> Blaise Pascal (Clermont-Ferrand, 19 de Junho de 1623 — Paris, 19 de Agosto de 1662) Filósofo, físico, matemático e escritor francês. Trabalhou em seções cônicas e geometria projetiva e em correspondência com Fermat, lançou as bases para a teoria da probabilidade.

primeiro atrofia as possibilidades de um pensar contextualizado, onde exista abertura para as várias possibilidades de compreensão e de reflexão, posto que é separado, insuficiente e mutilante. Assim, o pensamento simplificador pode prejudicar a capacidade de um julgamento corretivo e impedir a visão de longo prazo.

A partir da premissa que o ser e o saber são inseparáveis e complexos, o autor conclui que só um pensamento complexo amplia o saber e a compreensão do ser. Se o pensamento for fragmentado ou mutilado tornará o conhecimento tanto de um como de outro, simplista e simplificador. O termo complexo é utilizado pelo autor, no sentido da Cibernética e da Teoria dos Sistemas que utilizam o conceito de Complexidade como uma qualidade. Esta qualidade nos remete à origem latina do termo que vem a ser: o que abrange muitos elementos ou várias partes. Para Morin, *complexus* é tudo aquilo “que está tecido junto” (2003, p. 44) e assim torna-se interdependente e inseparável. O pensamento complexo é organizador e respeita a diversidade e a unidade, pois considera “a relação recíproca entre todas as partes” (MORIN, 2007).

#### **1.4.1 O Pensador Edgar Morin**

Após explanarmos sobre o Paradigma da Complexidade, vamos a um breve perfil do personagem que dita nosso método de trabalho. O Paradigma da Complexidade promove a reflexão sobre o conhecimento total e, para tanto, evidenciamos o papel do sujeito, como produto e produtor de um determinado contexto. Sendo assim, buscaremos destacar aspectos da vida pessoal do autor que o influenciaram na construção do Pensamento Complexo. Edgar Morin nasceu em 1921, em Paris, na França. Filho de imigrantes judeu-espanhóis que tiveram como destino a França na primeira década do século passado. Na infância, sua origem judaica levou-o a sentir-se solitário e diferente de seus colegas, contribuindo, para aumentar as suas angústias e questionamentos frente à vida e ao futuro.

Devido à perda da mãe, aos nove anos de idade, a morte iria marcá-lo pelo resto da vida, e não apenas por se tornar o tema de um de seus livros, mas também por representar para ele um despertar de consciência semelhante àquele conhecido por nossa espécie em sua gênese. Em seu livro autobiográfico, *Meus Demônios*, ele escreve:

[...] a partir da perda de minha mãe, procurei encontrar fora, de outra forma, a comunhão e o consolo, mas, ao mesmo tempo, sempre conservei o sentimento do irreparável, da perda e do desastre (Morin, 2003, p. 21).

Da mesma forma, desde o nascimento, sua vida foi marcada pelas contradições. Sociólogo, antropólogo, historiador e filósofo, é considerado um dos maiores intelectuais contemporâneos. É diretor do Centro Nacional de Pesquisa Científica e fundador do Centro de Estudos Transdisciplinares da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris. Sua trajetória de vida é marcada por um firme posicionamento no que se refere às questões cruciais de seu tempo, o que se reflete em grande parte da sua produção intelectual (MORIN, 2001).

Apesar de sua formação acadêmica tradicional, Morin se intitula um autodidata, pelo que aprendeu através dos filmes, das canções, do romance popular e a partir da cultura da rua que morou durante sua infância.

Digo autodidata porque este não conhece hierarquia e categorias *a priori*, e opera sua seleção em função de necessidades tão profundas quanto inconscientes. É nesta caminhada sem caminho que vou ter acesso, por meus próprios meios, à cultura dos eruditos (Morin, 2003, p. 18).

Mais adiante, o autor complementa :

Através de meu autodidatismo, descobri-me e descobri minhas verdades contrárias. Coisa paradoxal, minha curiosidade, que me singulariza em relação aos normalizados, satisfeitos ou resignados, é o que faz de mim um ser pouco singular e relativamente indeterminado (Morin, 2003, p. 41).

Ainda sobre a cultura, Morin defende que “[...] A cultura não é cumulativa, ela é auto-organizadora, ela capta as informações principais, seleciona os problemas principais, dispõe de princípios de inteligibilidade capazes de desatar os nós estratégicos do saber [...]” e traz como exemplo importantes pensadores “[...]Goethe,

Marx, Freud, Koestler, Popper, Paz, Eco, Castoriadis nos mostram que espíritos polivalentes são perfeitamente possíveis no século XIX e no século XX” (Morin, 2003, p. 45).

Em 1941, Morin filiou-se ao Partido Comunista, onde teve papel ativo no movimento de resistência à ocupação nazista durante a Segunda Guerra Mundial. Após o fim do conflito, participou da ocupação da Alemanha. Em 1949, distanciou-se do PC, que o expulsou dois anos depois. Ingressou no Centro Nacional de Pesquisa Científica (CNRS), onde realizou um dos primeiros estudos etnológicos produzidos na França - sobre uma comunidade da região da Bretanha. Criou o Centro de Estudos de Comunicações de Massa e as revistas *Arguments* e *Communications*.

Para o autor, o marxismo simbolizou a linha mestra que o impulsionou ao conhecimento total, integrando o pensamento da partes ao conhecimento do todo. “[...] enquanto os marxismos oficiais eram exclusivos e excludentes, meu marxismo foi e continuou integrador, e não me desviou de nenhuma escola de pensamento [...]” (Morin, 2003, p. 29).

Morin é Doutor Honoris Causa em Ciências Políticas, Psicologia e Ciências Sociais. Sua bibliografia hoje se aproxima de 40 títulos publicados em diversos países, onde é constantemente convidado a expor suas ideias. Diante de uma obra tão extensa e importante o autor dedica muitos trabalhos ao tema da Educação por acreditar ser ela o caminho para a construção da reintegração planetária neste novo milênio.

#### **1.4.2 Os Princípios que direcionam o Pensamento Complexo**

O Paradigma da Complexidade estabelece o conceito sobre as práticas da produção de Conhecimento. É instituído e constituído por sete Princípios da Complexidade, complementares e interdependentes, inscritos na

Transdisciplinaridade. Morin (1999, p. 32-34) os singulariza, sem valorização de hierarquia: “O Primeiro é o Sistêmico ou Organizacional, o Segundo, o Hologramático, o Terceiro, o Anel Retroativo, o Quarto, o Anel Recursivo, o Quinto, o Auto-eco-organização, o Sexto, o Dialógico, e o sétimo, o da Reintrodução”.

O Princípio Sistêmico ou Organizacional estabelece as ligações entre as partes e o todo. Ambos se encontram indissociáveis. Estão envoltos em um processo de interações, em que as partes revelam o todo, e vice-versa. A ideia sistêmica é oposta à reducionista e entende que o todo é mais do que a soma das partes. Morin (Martins e Silva, 2003, p. 26) diz que “[...] a organização do todo produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências.” Podemos observar este fato, quando não conseguimos separar o que é a Cultura da Embrapa e aquilo que é a Cultura de seu público interno, já que o mesmo parece trazer seus princípios extremamente alinhados. Pretendemos analisar a parte, Informativos Internos, para conhecer o todo: a Embrapa Trigo.

No Princípio Hologramático, o todo revela a parte e vice-versa. Esse princípio tem como referência o holograma, o qual possui uma característica única: cada parte dele possui a informação do todo. Um pequeno pedaço de um holograma terá informações de toda a imagem do mesmo holograma completo, sendo possível, por meio de cada parte, reproduzir o todo. Nas Organizações, esse princípio nos permite ver que todas as alterações que ocorrem no todo repercutem de alguma maneira sobre as partes e, da mesma forma, o que acontece nas partes provocará reações no todo. Assim, a Organização pode ser compreendida como um todo que está presente no interior de cada um dos sujeitos, que a constituem, porque estes são portadores de sua linguagem, códigos e cultura.

Podemos observar o discurso Organizacional, como parte de um todo Organizacional, que é a Embrapa, enquanto empresa, e vice-versa, sendo a Embrapa também parte da totalidade de seu discurso. De acordo com esse enfoque

pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos “(MORIN, 2006, p.75).

O Anel Retroativo contém o princípio da retroação. Segundo ele, a causalidade não é linear. Como exemplifica Morin, (Martins e Silva, 2003, p. 27) “[...] a causa age sobre o efeito, e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento no qual o termostato regula a situação da caldeira”. Os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como uma causa pode levar a diferentes efeitos. Esse princípio pode ser observado, quando as causas determinam os meios e vice-versa.

O Anel Recursivo diz que o fazer nunca é de mão única, pois quando fazemos algo esse algo também nos faz. Sob a lógica recursiva, os produtos e os efeitos de um processo são, ao mesmo tempo, causas/produtos e causadores/produtores daquilo que os produz (MORIN, 2006). O ser humano faz os objetos, que, ao serem feitos, também o fazem. No caso do discurso institucional, ao mesmo tempo em que o público é representado pelo discurso, ele está no discurso. O autor compara a ideia de recursividade ao processo do turbilhão, onde cada movimento é ao mesmo tempo, produto e produtor. De acordo com Morin (2006, p.74), “a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz”.

O Anel Auto-eco-organização estipula as possibilidades dialógicas, que envolvem a autonomia e a dependência. O sujeito possui autonomia para traçar seu caminho. Depende, todavia, da sociedade em que vive, a qual, ao mesmo tempo, tem dependências do meio ambiente do planeta. Neste sentido, observamos o empregado dependente da Cultura da Embrapa que por sua vez, depende da Cultura de seus empregados.

O Princípio Dialógico viabiliza a aproximação e a associação dos contrários, que articulam, mesmo em suas divergências e oposições, vértices convergentes. Apresentam interações. São protagonistas de processos marcados e demarcados pelo diálogo. O princípio dialógico consiste em unir verdades aparentemente

contraditórias, juntando “princípios, idéias e noções que parecem opor-se uns aos outros” (MORIN, 2007, p. 66). Compreendermos a dinâmica organizacional sob a ótica desse princípio é importante, para evidenciarmos os processos, uma vez que as Organizações são complexas. Morin (2006, p. 89), assinala que a relação ordem/desordem é necessária nas organizações, pois “num universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem”.

O Princípio da Reintrodução afirma que o Conhecimento não é um puro ato de simplificação, restrito à linearidade. Significa o contrário disso. É plural e pluralizante. O conhecimento é um processo, onde há diálogo entre o sujeito e o objeto. Morin, (Martins e Silva, 2003, p. 28-29) observa que esse princípio opera a restauração do sujeito “[...] da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo.” Podemos analisar, assim, o quão plural é a manifestação da Embrapa, pois ao mesmo tempo em que dialoga com os seus empregados através de seus informativos, traz, também, a informação de seu principal produto, a geração de tecnologia, refletindo a imagem externa para seus públicos internos.

Os sete princípios do Pensamento Complexo se complementam e são essenciais, para a compreensão da dinâmica das Organizações e da empresa foco de nosso estudo e nortearão, em um movimento recursivo, novas escolhas e decisões ao longo do percurso.

A Complexidade é a qualidade do que é complexo. Conforme citado anteriormente, o termo vem do latim, *complexus*, que significa o que abrange muitos elementos ou várias partes. É um conjunto de circunstâncias, ou coisas interdependentes, ou seja, que apresentam ligação entre si. Da ideia de complexidade partimos para o conceito de Transdisciplinaridade, que se caracteriza por esquemas cognitivos que atravessam as disciplinas, formando redes, para que entre elas possam dialogar seus conhecimentos específicos.

A Transdisciplinaridade propõe a unidade do conhecimento, procurando estimular uma nova compreensão da realidade, articulando elementos que, como indica o prefixo trans, passam entre, além e através das disciplinas, numa busca de compreensão da complexidade. Do ponto de vista humano, a transdisciplinaridade é uma atitude empática de abertura ao outro e ao seu conhecimento.

Na *Carta de Transdisciplinaridade*<sup>18</sup>, produzida no I Congresso Mundial de Transdisciplinaridade (Convento de Arrábida, Portugal, 2-6 de novembro de 1994) temos uma definição do conceito transdisciplinar, conforme se observa no artigo três:

A transdisciplinaridade é complementar à aproximação disciplinar: faz emergir da confrontação das disciplinas dados novos que as articulam entre si; oferece-nos uma visão da natureza e da realidade. A transdisciplinaridade não procura o domínio sobre as várias outras disciplinas, mas a abertura de todas elas àquilo que as atravessa e as ultrapassa.

E, também, no artigo cinco do texto, que diz.

A visão transdisciplinar está resolutamente aberta na medida em que ela ultrapassa o domínio das ciências exatas por seu diálogo e sua reconciliação não somente com as ciências humanas, mas também com a arte, a literatura, a poesia e a experiência espiritual.

A Transdisciplinaridade não significa apenas que as disciplinas colaboram entre si, mas, também, que existe um pensamento organizador, que ultrapassa as próprias disciplinas. A ideia básica da Transdisciplinaridade é que na vida, a realidade não é fragmentada, dividida em disciplinas. Compreendemos que Transdisciplinaridade é ir além de uma forma de produzir conhecimento, que inclui, não só uma visão racional e intelectual sobre a realidade, mas que também contempla como conhecimento tudo aquilo que sentimos e pensamos através das nossas múltiplas dimensões.

Morin, defende a Transdisciplinariedade como uma articulação, um intercâmbio

---

<sup>18</sup> Carta de Transdisciplinaridade (Adotada no Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade Convento de Arrábida, Portugal, 2-6 novembro, 1994). Comitê de redação: Lima de Freitas, Edgar Morin e Basarab Nicolescu. Disponível em: <http://caosmose.net/candido/unisinos/textos/textos/carta.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2011.

entre as disciplinas, promovendo a construção de um saber uno, com visão conjunta, onde com a construção de um todo composto por muitos aspectos é possível acabar com a fragmentação do conhecimento. O autor explica em seus trabalhos que é preciso separar o conhecimento, as partes que o compõe, para logo em seguida reunir e não reduzir, dando a este um contexto adequado, globalizado e multidimensional.

Morim alerta para o fato de ainda ser vigente um paradigma da disjunção, onde cada especialidade ou disciplina se encontra cada vez mais fechada em si mesma e com isso iludida e cega para as incertezas e os acasos inerentes a todos os fenômenos da vida. Propõe um paradigma da conjunção que congregue a contradição dos opostos e trabalhe não mais com um pensamento linear e sim, espiral.

#### **1.4.3 Roland Barthes e a Semiologia**

Também, entendemos como apropriado, para a nossa pesquisa o uso da Semiologia. A Pesquisa Semiológica é de essência qualitativa, que segundo TEIXEIRA (2005), tem as seguintes características que estão aderentes ao que pretendemos nesta pesquisa: o pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização; a pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação; tem um caráter rico, holístico e “real”.

Assim como fizemos com o personagem que dita nosso método de trabalho, entendemos como pertinente, fazermos um breve perfil do personagem que dita nossa Técnica Metodológica. Roland Barthes nasceu em 12 de novembro de 1915, em Paris e faleceu em 26 de março de 1980. Escritor, sociólogo, filósofo, crítico literário e semiólogo. Influenciado pelo linguista Ferdinand Saussure<sup>19</sup>, foi um dos principais teóricos da corrente estruturalista, que caracterizou uma boa parte da intelectualidade francesa.

---

<sup>19</sup> Linguista suíço (1857-1913) cujas elaborações teóricas propiciaram o desenvolvimento da

Formado em Letras Clássicas, Gramática e Filosofia, tornou-se um crítico dos conceitos teóricos complexos que circularam dentro dos centros educativos franceses na década de 1950. Sua obra, ampla e variada, caracteriza-se inicialmente pela reflexão sobre a condição histórica da linguagem literária. Em diversos livros tenta demonstrar a pluralidade significativa de um texto literário e a sobrevalorização do texto em vez do signo.

Barthes (1978) descreve o semiólogo como alguém que faz um jogo com os signos, como se fosse um artista. Este signo é considerado imediato, mas com predileção a textos do Imaginário (imagens, narrativas, retratos, paixões). O autor coloca que a Semiologia tem uma relação com a ciência, mas não é uma disciplina. “[...] ela pode ajudar certas ciências, ser, por algum tempo, sua companheira de viagem, propor-lhes um protocolo operatório a partir do qual cada ciência deve especificar a diferença de seu corpus [...]” (BARTHES, 1978, p. 38). Para Barthes (2004), o procedimento semiológico consiste em recortar um objeto em elementos e reparti-los em classes gerais formais, usando a técnica de selecionar categorias e tentando ler os códigos presentes no mundo.

Barthes (1978) tece duas formas de Semiologia, que utiliza em suas análises: a Negativa e a Ativa. Na Negativa, acontece a sustentação do caráter apofático: “[...] não porque ela negue o signo, mas porque nega que seja possível atribuir-lhe caracteres positivos, fixos, a-históricos, a-corpóreos, em suma: científicos” (p. 36-37). Esse apofatismo, segundo o autor, acarreta, pelo menos, duas consequências em favor do ensino semiológico: uma é que a semiologia não pode ser ela própria uma metalinguagem, chamada por ele de “retenção do espetáculo”; outra é que na Semiologia Ativa acontece uma tentativa de compreensão do signo por meio de objetos relacionados a textos do Imaginário, como significantes que, com diferentes gêneros, percorrem a territorialidade do cotidiano.

Barthes (1997) chamou a Semiologia, de “Linguagem sobre as Linguagens”. A sua trajetória, no campo Estruturalista, recebe um novo enfoque, ao privilegiar a influência, constante da mídia e das suas significações, sobretudo através do seu desenvolvimento e influência, a partir dos anos 50. Ao conceder categorizações à Semiologia, a coloca em posição de ciência, cuja preocupação é estudar a representação do real através dos signos.

Em seu livro, *Mitologias* (1957), o autor discorre sobre os Mitos e seus signos ideológicos na sociedade de massa. Em *Fragmentos de um discurso amoroso* (1977) elaborou um sofisticado estudo lingüístico sobre o sentimentalismo. O autor também manteve intensa atividade, como crítico literário, foi o criador da revista *Théâtre Populaire*, animador do movimento Nova Crítica e diretor da *École Pratique des Hautes Études*.

Também, vimos como pertinente a esta pesquisa, e constantemente presente nas reflexões barthesianas, o Princípio de Pertinência. Este conceito se refere a uma percepção dos signos em relação a alguma coisa, como se fossem parte de um jogo com outros signos, ou do diálogo entre os signos. Segundo Barthes, no Princípio da Pertinência

[...] decide-se o pesquisador a descrever os fatos reunidos a partir de um só ponto de vista e, por conseguinte, a reter a massa heterogênea desses fatos, só os traços que interessam a esse ponto de vista, com a exclusão de todos os outros (BARTHES, 2007, p. 103).

O uso do Princípio de Pertinência não ignora as outras áreas de conhecimento, nem os contextos em que o objeto selecionado pode estar inserido. Ele propõe uma análise de uma parte do objeto, examinando os detalhes anteriormente existentes às supostas conclusões para que haja uma visão interessante e flexível desse objeto. É, assim, um caminho pelo qual se dá o corpus da Pesquisa Semiológica. Para o autor, *Corpus* é “uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, segundo um certo arbitrário (inevitável) e sobre a qual ele vai trabalhar” (BARTHES, 2007, p. 94).

Para compreender o cenário da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna na Embrapa, nos ancoramos no Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin e da Semiologia, de Roland Barthes, através da análise de três veículos de Comunicação Interna da empresa. Serão analisadas três edições do jornal mensal Folha da Embrapa, três edições da revista eletrônica semanal, Todos.com e três edições do informativo interno semanal, Pão Quentinho, com intervalos de seis meses entre as publicações, no período compreendido entre o primeiro semestre de dois mil e dez e o primeiro semestre de dois mil e onze.

Ressaltamos que o método da Complexidade, aliado à Semiologia, não pretende explicações pontuais e acabadas. Assim, pensamos que as reflexões e considerações apresentadas são apenas uma das possibilidades de verdade e de sentido. A interpretação pode ser diferente conforme a bagagem cultural e o período de vida de cada indivíduo e para nós, enquanto pesquisadores, a cada novo olhar novas possibilidades de interpretação podem surgir.

## 2 UMA COLHEITA COMPLEXA

Neste capítulo, faremos a descrição e a análise de matérias nos três principais veículos de Comunicação Interna, que circulam entre os empregados da Embrapa Trigo: o Todos.com, o Folha da Embrapa e o Pão Quentinho. Utilizaremos e aplicaremos as categorias *a priori* selecionadas no capítulo anterior, *Organização, Comunicação Organizacional*, com sua subcategoria *Comunicação Interna, Cultura Organizacional* e *Socioleto*, em conjunto com os pressupostos do Paradigma da Complexidade e da Semiologia.

A nossa análise abordará, primeiramente, a revista eletrônica Todos.com, através das colunas **DGP Informa** e **Entre Unidades ou Pelas Unidades** das edições de números **297**, que circulou em 24 de maio de 2010, de número **324**, de 26 de novembro de 2010 e a edição nº **338**, de 10 de março de 2011. Posteriormente, seguiremos a análise pelo jornal Folha da Embrapa no qual, analisaremos as matérias de capa das Edições **136**, de abril de 2010, matéria, “*É tempo de mostrar como a ciência torna nossa vida muito melhor*”, **142**, de outubro de 2010, matéria, “*Estamos de braços abertos*” e **147**, de março de 2011, matéria, “*Parreiras que produzem os vinhos do Sol*”.

Logo após, no informativo eletrônico Pão Quentinho, serão analisadas matérias, com diferentes enfoques, das edições número **58**, edição Extra, de 08 de abril de 2010, matérias “*Simpósio de Inovação*” e “*Conferência Internacional do Trigo*”, edição número **86**, de 23 de novembro de 2010, através da matéria “*Preparativos Final de Ano*” e número **104**, de 12 de abril de 2011, com as matérias “*Contando Ciência na Web*” e “*Nosso Clima*”. Destacamos a inserção, em anexo, de cópias dos veículos analisados.

### 2.1 Revista Eletrônica Todos.com

O **Todos.com**, é um informativo eletrônico interno (*newsletter*) com periodicidade semanal, dirigida a todos os empregados da Embrapa, cuja edição, também, está a cargo da Assessoria de Comunicação Social, localizada na sede da empresa. Criado no final de 2008, circula por todas as Unidades da Embrapa, através da intranet. Tem como objetivo comunicar, antecipadamente, de maneira corporativa e ágil, fatos importantes da semana, relacionados à rotina da instituição e dos empregados. Sua forma de comunicação é descomplicada, rápida e segura, procurando se antecipar aos fatos.

Na Embrapa Trigo, os empregados, que não têm acesso à Internet, também têm acesso ao informativo, que é exposto, através dos murais, espalhados pela Unidade. O informativo possui circulação semanal e, eventualmente, quando há uma informação relevante, acontecem Edições Extras, que podem circular a qualquer momento. O informativo exibe o seguinte slogan: Integrar pela Comunicação e logo abaixo da marca Embrapa aparece a designação Revista Eletrônica dos Empregados. Seu conteúdo consiste de matérias com foto e resumo, seguidas de chamadas para as demais notícias (chamada na *newsletter* e texto na Intranet), com textos concisos e objetivos, seguindo a linguagem da Web.

Possui as seguintes colunas: **Pesquisa, Tecnologia e Informação**, que apresenta as inovações em Ciência & Tecnologia, destacando novos projetos e projetos futuros de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. **DGP Informa**, informações do setor de Gestão de Pessoas de interesse dos empregados. A coluna **Fique por Dentro**, mostra as novidades que estão sendo desenvolvidas nas diversas áreas de pesquisa tanto no Brasil quanto nos laboratórios no exterior. **Boas Ideias**, informa sobre utilização das tecnologias geradas pela Embrapa, com depoimentos de usuários e clientes. **Entre Unidades**, notícias enviadas pelas assessorias das Unidades informando o que de mais importante está acontecendo na semana. **Tecnologia da Embrapa para a Sociedade**, informação em primeira mão para os empregados de novas tecnologias que serão lançadas. As colunas DGP Informa, Boa Ideia e Fique por Dentro são as únicas fixas em todas as edições.

As demais variam e podem ser substituídas por informações sobre o Sindicato, a Associação dos Funcionários e pelas colunas Pelas Unidades e Pelo Mundo.

### 2.1.1 Edição 297, de 24 de maio de 2010

Nesta edição, composta de seis matérias, selecionamos, para análise, as colunas DGP Informa e Entre Unidades. A primeira coluna possui o título *Gestão de Pessoas: Notícias da Semana*. Os textos são de Joanicy Brito e Fernando Gregio, da Assessoria de Comunicação Social da Embrapa. O resumo na *newsletter*, que introduz a matéria, diz:

*Nesta edição, você fica sabendo que estão abertas até 22 de junho as inscrições de candidatos ao cargo de chefe-geral da Embrapa Pantanal (Corumbá-MS). Já para a seleção de chefe-geral da Embrapa Arroz e Feijão (Santo Antônio de Goiás-GO), o prazo termina no próximo dia 10. E Mais: saiba como funcionará o expediente na Empresa depois do feriado de Corpus Christi e nos dias dos jogos do Brasil na Copa do Mundo.*

A matéria na íntegra, disponível na intranet, é a que segue:



#### **Embrapa Pantanal abre seleção para chefe-geral**

De 24 de maio a 22 de junho estão abertas as inscrições de candidatos ao cargo de chefe-geral da Embrapa Pantanal (Corumbá-MS). Podem participar da seleção empregados da Empresa ou profissionais de fora da instituição que atendam aos requisitos mínimos previstos na nova norma de recrutamento e avaliação de candidatos a chefes e gerentes gerais e no edital disponíveis no site da Embrapa (clique [aqui](#) para ver os documentos). Além de apresentar o currículo, o interessado em assumir o cargo de chefe-geral precisa fazer uma defesa pública de sua proposta de trabalho para a Unidade e poderá responder questionamentos dos empregados.

O processo será conduzido pelo Comitê de Avaliação e Seleção (CAS), composto por cinco membros, indicados pela Diretoria Executiva (DE). Os três melhores candidatos avaliados pelo CAS, seguindo critérios previstos na norma, serão entrevistados pelos diretores. Até o final de agosto o diretor-presidente terá escolhido quem chefiará a Unidade até 2013, considerando que o mandato previsto é de 3 anos.

**Saiba mais** - Detalhes sobre a seleção e o formulário de inscrição estão disponíveis no endereço [www.embrapa.br/selecaocheefe](http://www.embrapa.br/selecaocheefe). Informações adicionais podem ser obtidas pelo e-mail [selecao.chefe@embrapa.br](mailto:selecao.chefe@embrapa.br).

**Curiosidades sobre a nova norma de seleção** - A Embrapa Pantanal é a segunda Unidade a utilizar a nova norma de recrutamento e avaliação de candidatos a chefes e gerentes gerais. De acordo com essa regra atual, o tempo de mandato do gestor é de três anos (prorrogável por igual período) e o processamento da inscrição é feito exclusivamente via internet.

#### **Terminam no dia 10 as inscrições para o cargo máximo da Embrapa Arroz e Feijão**

Interessados em participar da seleção para o cargo de chefe-geral da Unidade de Santo Antônio de Goiás-GO têm até 10 de junho para se inscrever, exclusivamente, pela internet. O formulário de inscrição e as orientações sobre esse processo estão no site da Embrapa (confira [aqui](#)).

#### **Expediente depois de Corpus Christi e nos jogos da Copa do Mundo está definido**

O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) informou, após orientações da Diretoria Executiva, os procedimentos a serem adotados por todas as Unidades da Empresa no dia após o feriado de *Corpus Christi* e nos jogos da Seleção Brasileira durante a primeira fase da Copa do Mundo.

No dia 4 de junho (sexta-feira), após o feriado de *Corpus Christi*, o expediente será normal.

No primeiro jogo do Brasil, em 15 de junho (terça-feira), o expediente começa no horário normal, com liberação dos empregados às 14h15min. A partida está marcada para 15h30min.

No dia 25 de junho (sexta-feira), não haverá expediente na Embrapa, já que o jogo do Brasil será às 11 horas.

O DGP ressalta que foi considerado o Horário de Brasília. Portanto, as Unidades localizadas em regiões que possuem fuso horário diferenciado deverão efetuar as devidas adequações.

A coluna Entre Unidades tem o título *Processo editorial é tema de treinamento em Brasília*. O texto é da jornalista Kátia Marsicano, da Embrapa Informação Tecnológica.

O resumo da matéria, na *newsletter*, diz:

*Para garantir a padronização das publicações da Embrapa, com qualidade e no menor tempo possível, a Embrapa Informação Tecnológica, com o apoio do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), promove nesta semana, em Brasília, o primeiro treinamento do processo editorial do Manual de Editoração da Empresa. Membros dos Comitês Locais de Publicações (CLP), editores, revisores, bibliotecários, programadores visuais e outros profissionais envolvidos na edição de publicações em 42 Unidades Descentralizadas, vão discutir e aprofundar conhecimentos para depois disseminar esse conteúdo pela instituição.*

O texto completo, disponível na intranet, é o seguinte:



## Processo editorial é tema de treinamento em Brasília

Profissionais de 42 Unidades Descentralizadas da Embrapa, localizadas em todas as regiões do Brasil, participam entre os dias 24 e 28 de maio de 2010, em Brasília/DF, do primeiro treinamento do processo editorial do Manual de Editoração. O evento, promovido pela Embrapa Informação Tecnológica, com apoio da Coordenadoria de Educação Corporativa, do Departamento de Gestão de Pessoas (CEC/DGP) destina-se a discutir e aprofundar o conhecimento das equipes envolvidas na edição de publicações (Membros dos Comitês Locais de Publicações (CLP), editores/revisores, bibliotecários, programadores visuais etc).

“Nosso objetivo é garantir a padronização das publicações Embrapa, com qualidade e no menor período de tempo possível”, comenta a gerente-adjunta de produção Mayara Rosa Carneiro, da Embrapa Informação Tecnológica, Unidade promotora da capacitação.

Além da padronização, segundo as normas do Manual de Editoração e de outros manuais da Empresa, outro objetivo do treinamento é a preparação de multiplicadores para disseminar as informações aos demais empregados de cada Unidade, responsáveis por alguma das fases da edição e publicação de obras. Todos os instrutores, encarregados das palestras sobre o conteúdo do manual, são empregados do setor de editoração da Embrapa Informação Tecnológica. Com o apoio da Assessoria Jurídica (AJU), também estará presente a advogada Paula Giovanna, coordenadora da Coordenadoria de Apoio a Propriedade Intelectual (CAP/AJU) que apresentará uma palestra sobre direitos autorais.

**Programação** - Entre os principais temas da programação do curso, estão o processo e fluxo editorial e as atribuições dos profissionais; recomendações para entrega de originais; noções e técnicas de projeto gráfico; estrutura do livro; noções e técnicas de produção gráfica; normas de padronização e uso da língua portuguesa; normalização bibliográfica; a Revista Pesquisa Agropecuária Brasileira (PAB) e o Caderno de Ciência e Tecnologia (CC&T).

**Fonte de consulta** – Lançado em 2001, o Manual de Editoração da Embrapa reúne todo o conjunto de procedimentos e normas das atividades editoriais da Empresa, necessários tanto para autores de publicações, quanto aos Comitês Locais de Publicação e de Propriedade Intelectual (CLPI) e equipes editoriais das Unidades. A publicação tem como objetivo oferecer informações técnico-editoriais para os procedimentos recomendáveis à edição e à publicação das obras impressas pela Embrapa.

Desde que foi lançado, normas foram atualizadas de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e com as novas regras ortográficas, além de outros dados considerados relevantes para complementar e esclarecer dúvidas. As atualizações resultaram em novas versões, sendo a última aprovada pela Diretoria Executiva por intermédio da Resolução Normativa nº 25 de 22/10/2009, publicada no BCA nº 45 de 26/10/2009.

**Serviço:** Treinamento do Processo Editorial do Manual de Editoração da Embrapa. Data: 24 a 28 maio de 2010 Local: Hotel Nacional - Setor Hoteleiro Sul, Quadra 01, Bloco A. Horário: 8h às 17h

As demais matérias dessa edição são as seguintes: *Embrapa contribui para a construção da Política de estado para a CT&I; Tecnologia 3D permitirá manejo em florestas nativas da Amazônia; Ação criativa estimula estudantes a pensarem sobre sistemas agroflorestais e Produtores terão duas novas cultivares de girassol.*

Começaremos a análise pela categoria Organização, que na peça analisada, é evidenciada através da designação Revista Eletrônica dos Empregados. Acreditamos que com isso, a intenção é fazer com que os empregados se sintam parte do processo dando mais credibilidade às informações. O nome Todos.com, nos remete ao seu formato eletrônico e à sua intenção de atingir a ‘todos’ os empregados ou de informar que ele é feito para ‘todos’ os empregados. A categoria Organização, nos traz ainda a ideia da parte e do todo, sendo a Embrapa o todo e o Todos.com uma das partes que compõem a Comunicação da empresa.

A Organização, também, é retratada, mediante as cores predominantes no informativo: verde e azul, as cores da Embrapa, o que parece trazer a mensagem que apesar do formato informal, ele é um veículo oficial. Dessa forma, a Cor aparece como uma categoria a *posteriori*. Farina (1986, p. 101), conceitua Cor como: “[...] uma realidade sensorial à qual não podemos fugir. Além de atuarem sobre a emotividade humana, as cores produzem uma sensação de movimento, uma dinâmica envolvente e compulsiva [...]”.

De acordo com Farina (1986), em pesquisa, realizada sobre as associações de ideias que se apresentam em vista de uma cor, “o vermelho, o azul e o verde são mais fáceis que as outras cores de se associar a uma ideia” ( p. 126), mais adiante o autor coloca que a combinação “Azul + Verde formam uma combinação passiva” (p. 134).

Sobre a Comunicação Organizacional, podemos observar que, além de sentido informativo, tem, também, um sentido institucional reforçado pelo slogan “Integrar pela Comunicação”. Da mesma forma, a designação “dos empregados” que aparece abaixo da marca da empresa, são apelos que parecem ter como proposta mostrar que a Comunicação, apesar de descendente, é feita para os empregados.

Ao analisarmos o informativo Todos.com percebemos a importância que é dada

à Comunicação Organizacional, uma vez que todas as suas notícias referem-se de uma maneira ou outra à Embrapa. Parece-nos que isso pode ter a intenção de reforçar ainda mais para o público interno a marca Embrapa, que já é uma marca forte e de credibilidade.

Assim, nesta análise, a Marca aparece como uma categoria a *posteriori*. A Marca da empresa, em sua assinatura visual, possui o logotipo Embrapa e o símbolo em forma de folha de um vegetal, envolvendo a sílaba intermediária, 'bra', reforçando o caráter nacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Mas o que é Marca, como podemos definir essa entidade que está intimamente presente em nossas vidas? Para Andrea Semprini (1995), a Marca está formada por um conjunto de discursos que mantêm entre si todos os sujeitos (individuais e coletivos), “motor semiótico, cujo combustível está integrado por elementos díspares como: nomes, cores, sons, conceitos, objetos, sonhos, desejos, cujo resultado é um mundo ordenado, estruturado e interpretável” (p. 47).

Conforme Semprini (2006), a Marca possui três dimensões: a natureza semiótica - que entende a capacidade da Marca, para construir e veicular significados; a natureza relacional: a lógica de troca que está implícita numa Marca é alimentada por uma promessa e solicita pessoas dispostas a reconhecer um valor nesta promessa; e a natureza evolutiva: uma Marca pode ser considerada uma entidade viva, que reage às mudanças que acontecem no seu ambiente.

Para o designer Gilberto Strunck (2001, p. 18), a Marca é, “um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo), que, com o tempo, devido às experiências reais ou virtuais, objetivas ou subjetivas que vamos relacionando a ela, passa a ter um valor específico.” De acordo com o autor, quando nos referimos a marcas, geralmente nos vem à mente empresas, seus produtos ou serviços, mas elas também são importantes para designar religiões, clubes, partidos políticos e até pessoas:

A teoria da comunicação nos ensina que todo signo tem uma função e uma representação. Em nossa economia não existem marcas só com uma função (valor de uso). Todas têm também uma representação, que nos é transmitida pela experiência de seu consumo, pelo que nos é relatado por terceiros ou por suas ações de comunicação (Strunck, 2001, p. 18)

A Marca, é muito mais que um símbolo gráfico, é a identidade corporativa da Empresa, que concentra atributos e valores empresariais. Reconhecida e respeitada nacional e internacionalmente, a Marca Embrapa é construída dia após dia, com o esforço e o trabalho dos empregados na busca por resultados de excelência em pesquisa agropecuária. No Manual de Identidade Visual da Embrapa, está ressaltada a importância da sua Marca:

A Marca é a identidade corporativa da Empresa, a representação visual que concentra valores e atributos empresariais. Resume a reputação, os bons resultados, as atividades e a qualidade dos colaboradores. É o principal ativo intangível e por isso precisa ser objeto de gestão e de cuidados especiais, devendo ser aplicada corretamente e valorizada.<sup>20</sup>

Continuamos a análise através da subcategoria Comunicação Interna, que é definida como aquela voltada para o público interno das organizações – diretoria, gerências e funcionários- , buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

A Comunicação se opera por meio de fluxos, geralmente três, identificados como: ascendente, descendente e horizontal. Segundo CURVELLO (2002), “na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, através de inúmeros canais, entre eles o boletim ou jornal de empresa”. No informativo, percebemos que a Comunicação Interna está posta principalmente na primeira matéria, na definição dos horários de expediente, pós feriado de Corpus

---

<sup>20</sup> Disponível em: [https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao\\_geral/comunicacao\\_social/gestao-da-imagem/politica\\_uso\\_marca/html/importancia\\_marca.html](https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao_geral/comunicacao_social/gestao-da-imagem/politica_uso_marca/html/importancia_marca.html). Acesso em 07 de janeiro de 2012, restrito a empregados da Embrapa.

Christi e nos dias de jogos da Copa do Mundo, através do fluxo de Comunicação descendente, uma vez que os horários foram definidos pela Diretoria Executiva da Empresa.

Na edição 297 do Todos.com, a Cultura Organizacional está posta na forma como serão selecionados os novos chefes-gerais de duas Unidades na primeira matéria. Apesar de ser uma empresa, onde os empregados são selecionados através de concurso público, existe a motivação para que o empregado busque ascensão profissional, seja através de concursos externos ou internos, como é o caso apresentado no informativo, onde o chefe-geral, cargo maior de uma Unidade Descentralizada é escolhido, através de uma seleção onde, entre outros pré-requisitos, o candidato deverá fazer uma defesa pública de sua proposta de trabalho. A motivação se dá através da competição por um cargo mais elevado e de maior poder dentro da Organização. Na segunda matéria, a Cultura aparece no modo que se pretende padronizar as publicações, através de um treinamento, nas palavras da gerente-adjunta de produção *“Nosso objetivo é garantir a padronização das publicações Embrapa, com qualidade e no menor período de tempo possível”*.

Sendo as Organizações, formadas por grupos heterogêneos, comumente se desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim se pode encontrar subculturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical (MARCHIORI, 1995). Na Embrapa estas subculturas são identificáveis observando-se, por exemplo, o discurso de um técnico agrícola e o de um pesquisador.

A Categoria Socioleto aparece através desses discursos. O Socioleto Encrático é relacionado ao discurso no Poder. Assim, todas as situações que vivenciamos, postas nas reportagens são o Socioleto Encrático. Podemos examinar, nos textos das duas matérias, que a comunidade embrapiana é um grupo, e as informações da matéria dizem respeito a uma linguagem íntima a somente aqueles que são

---

empregados da Embrapa. Observamos, também, o uso do pronome "você", na primeira frase do resumo na *newsletter*: “Nesta edição **você** fica sabendo...”, parecendo buscar uma intimidade. O uso deste pronome, pode ser um modo de vender um Discurso Encrático, com uma aparência Acrática.

Na peça analisada, deparamo-nos, ainda, com outra categoria a *posteriori*: o Poder. Através da categoria Poder podemos perceber que ele está implícito na peça analisada, quando há a valorização das notícias sobre pesquisa agropecuária em detrimento de outras informações. De seis notícias, quatro são sobre pesquisa agropecuária, atividade fim da empresa.

Para Barthes, o Poder está atrelado à Psicanálise (Libido dominante) e a uma linguagem, que é inconsciente e dependente da condição humana, reproduzida pela língua. Barthes nos diz que para um melhor entendimento da língua/poder é preciso decifrá-la, a fim de que se compreendam os códigos que estão sendo empregados, tendo em vista que “[...] a língua implica uma relação fatal de alienação. Falar e, com maior razão discorrer, não é comunicar, como se repete com demasiada freqüência, é sujeitar [...]” (BARTHES, 1978, p.13).

Nas Organizações podemos relacionar, basicamente, três tipos de poder: o normativo, o remunerativo e o coercitivo, ambos utilizados para se obter consentimento e cumprimento de metas. Também podemos identificar outro tipo de Poder, que nem sempre é visível: a Comunicação. Torquato (1998) afirma que “através da comunicação uma empresa pode estabelecer tipos de consentimento formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. Desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de gestão, eficácia e produtividade.” Podemos perceber que a Embrapa reforça seu Poder de maior empresa de pesquisa agropecuária do Brasil através dos textos do informativo analisado.

Portanto, nessa primeira análise do Todos.com, perpassamos pela categoria Organização, através do Princípio Sistêmico do Paradigma da Complexidade que estabelece as ligações entre as partes e o todo, onde a parte, Todos.com, é estudada para conhecer o todo, a Embrapa Trigo. A categoria Comunicação Organizacional reforça a ideia de que o informativo é feito para, além de informar, integrar os empregados. A Comunicação Interna está posta, através da comunicação descendente. A Cultura aparece na maneira como o crescimento profissional e as promoções são estimuladas pela direção da empresa. Na categoria Socioleto, encontramos o discurso Encrático através de uma linguagem própria para os empregados da Embrapa. Essa primeira análise, também nos traz três categorias a *posteriori*, a Cor evidenciada através do uso das cores oficiais da empresa no informativo, o verde e o azul, a Marca, que no caso da Embrapa é vista como seu principal ativo intangível, reforçando sua reputação e credibilidade; e também a categoria Poder, na qual podemos perceber a ênfase dada ao fato de a empresa ser a maior no seu segmento.

### **2.1.2 Edição 324, de 26 de novembro de 2010**

Esta edição é composta por sete matérias, listadas a seguir: *Parceria rende boas pautas na mídia internacional; Embrapa lança sistema para planejamento e monitoramento da produção agrícola; Participe da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa; Arraes dá posse ao novo chefe da Embrapa Instrumentação; Carteiras do plano de saúde serão substituídas; Agricultura familiar e participativa em Moçambique e Novos empregados analisam encontro de integração*. Selecionamos, para análise, as matérias intituladas: *Participe da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa e Novos Empregados analisam encontro de integração*, ambas da coluna DGP Informa.

O texto da matéria *Participe da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa* é do jornalista da ACS Fernando Gregio, e o resumo, na *newsletter*, diz:

*Empregados de todo Brasil receberam, nesta segunda-feira (29), um e-mail com um link para participar da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa. Quem não tem acesso aos meios digitais receberá o questionário impresso. O prazo para responder a pesquisa termina no dia 10 de dezembro. Quinze minutos são suficientes para participar e colaborar com a gestão da Empresa. Comprometimento, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental e cooperação são os seis valores instituídos no PDE.*

O texto na íntegra, na intranet, é o seguinte:

### **Participe da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa**



A pesquisa de Cultura Organizacional na Embrapa já começou. Foi enviado nesta segunda-feira (29), ao e-mail dos empregados, o *link* de acesso ao formulário a ser respondido. Os empregados que não têm acesso aos meios digitais receberão o questionário impresso. O prazo para responder a pesquisa termina no dia 10 de dezembro.

Para responder a pesquisa, clique [aqui](#).

Quinze minutos são suficientes para responder e colaborar com a gestão da Empresa. “Suas respostas são importantes para avaliarmos em que medida os valores instituídos no Plano Diretor da Embrapa (PDE) são praticados na Embrapa”, reforça Mônica Condé, do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).

Os seis valores instituídos no PDE são o Comprometimento, a Ética, o Respeito à Diversidade e à Pluralidade, a Excelência em Pesquisa e Gestão, a Responsabilidade Socioambiental e a Cooperação.

#### **ASSET**

O formulário eletrônico foi inserido no *software* livre ASSET, amplamente utilizado na Embrapa. Ao acessar, um alerta sobre certificado de segurança poderá aparecer na tela. Se isso acontecer, basta aceitar continuar no site e, se for o caso, confirmar a exceção de segurança para prosseguir. O Departamento de Tecnologia de Informação (DTI) esclarece que o ASSET é altamente seguro.

#### **Finalidade**

Após aplicação do questionário, o DGP ficará responsável pela tabulação e consolidação dos dados. O resultado subsidiará a tomada de decisão em processos de gestão de pessoas e na organização como um todo.

#### **Contatos**

Em caso de dúvidas, escreva para [cultura@embrapa.br](mailto:cultura@embrapa.br), ou procure o SGP da sua Unidade.

A segunda matéria, intitulada *Novos Empregados analisam encontro de integração*, trás no seu resumo o seguinte texto:

*Já estão de volta ao trabalho em suas Unidades os 60 empregados que participaram na última semana, na sede da Embrapa, em Brasília, do encontro de integração dos novos contratados. Os 42 pesquisadores e 18 analistas, de 25 Unidades Descentralizadas (UDs) e uma Unidade Central (UC), tiveram a oportunidade de conhecer mais profundamente a Empresa e seus processos. Quatro dos participantes deram opinião sobre as atividades deste primeiro encontro, destacando a importância do trabalho em equipe, o incentivo ao crescimento profissional, o conteúdo das palestras e a visão do funcionamento e dos objetivos da Empresa. Outros dois encontros serão realizados ainda este ano em Brasília, reunindo mais 130 contratados do concurso 01/2009.*

O texto também é do jornalista Fernando Gregio com a colaboração e foto de Isabella Vieira. A matéria completa, está transcrita abaixo:

## **Novos empregados analisam encontro de integração**

Isabella Vieira



Já estão de volta ao trabalho em suas Unidades os 60 empregados que participaram na última semana, na Sede da Embrapa, em Brasília (DF), do encontro de integração dos novos contratados. Os 42 pesquisadores e 18 analistas, de 25 Unidades Descentralizadas (UDs) e uma Unidade Central (UC), tiveram a oportunidade de conhecer mais profundamente a Empresa e seus processos. Participaram desta atividade contratados do concurso 01/2009 (clique [aqui](#) para ver a foto em tamanho maior).

“Esperamos que esses empregados retornem às suas Unidades sabendo de seus direitos, entendendo melhor como a Embrapa é estruturada, quais são suas políticas, quais os deveres eles têm em relação à Empresa, a quem eles podem procurar para resolver questões relacionadas aos assuntos que foram tratados durante o evento”, apontou Maria Fernanda Borges da Silva, analista do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).

### **Opinião de participantes**

A oportunidade de interagir com novos colegas de todo o Brasil e trabalhar em equipe durante o treinamento foi lembrada como algo positivo por **Ronney Robson Mamede**, Analista A da **Embrapa Gado de Corte** (Campo Grande, MS). “Quando você tem que trabalhar em uma atividade de grupo, isso favorece a integração. No início da semana, nós observamos que alguns eram bem mais tímidos, mas foram se soltando mais ao longo do tempo. Se aqui esses resultados foram favoráveis, esperamos que nas Unidades também sejam”, disse.

**Aline Arruda**, Analista B da **Embrapa Pesca e Aquicultura** (Palmas, TO), revelou ter entendido, durante as atividades, qual o motivo do orgulho que muitos empregados mais antigos demonstram ter de trabalhar na Empresa. “Quando eu ingressei na Empresa me surpreendi com o sorriso das pessoas ao dizer que trabalhavam na Embrapa, demonstrando orgulho. Com esse evento, consegui entender o por quê desse orgulho: é uma Empresa que investe nos empregados, aposta em você, incentiva a querer melhorar e estudar”, explicou.

O pesquisador **Mirton José Frota Morenz**, da **Embrapa Gado de Leite** (Juiz-de-Fora, MG), que realizou pesquisa de pós-doutorado na Embrapa há alguns anos, salientou a importância do conteúdo das palestras oferecidas. “Todas mostraram várias informações que não conhecíamos sobre a Embrapa e chamaram nossa atenção para algumas coisas para as quais não olháramos caso alguém não chamasse nossa atenção, especialmente sobre pesquisa. Saio daqui com uma boa base”.

Já o pesquisador **Paulo Ivan Fernandes Junior**, da **Embrapa Semiárido** (Petrolina, PE), afirmou que volta para casa levando novos amigos e uma visão mais focada sobre como funciona a Embrapa. “Foi muito importante conhecer outras Unidades, saber detalhes da gestão, dos recursos humanos e do financeiro. Pude ter uma visão mais sólida do objetivo da instituição como um todo”, revelou.

### **Bons resultados**

Os organizadores do encontro ressaltaram que a participação dos novos empregados nas palestras, treinamentos e trabalhos em grupo surpreendeu positivamente, com destaque para o engajamento dos participantes nas palestras e atividades de grupo relacionadas à gestão estratégica na Embrapa e ao Sistema Embrapa de Gestão.

### **Próximos encontros**

Duas outras turmas serão reunidas em Brasília ainda neste ano, uma de 6 a 10 e outra de 13 a 17 de dezembro. No total, 190 novos empregados, de 46 Unidades (39 UDs e 7 UCs), passarão por esta capacitação somente em 2010.

O encontro é coordenado pelo DGP, com apoio do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD), da Assessoria de Comunicação Social (ACS), do Departamento de Transferência de Tecnologia (DTT) e da Embrapa Estudos Estratégicos (Brasília, DF). Várias outras Unidades participam enviando seus representantes para realizarem as palestras (Unidades Centrais) e recebendo os novos empregados para visita aos seus laboratórios e campos experimentais (Embrapa Cerrados, Embrapa Hortaliças e Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia).

Ao olharmos esta edição como um todo, notamos que, neste informativo, o enfoque são as pessoas. De sete notícias, apenas duas são referentes à pesquisa agropecuária. Nesta edição, as matérias predominantes dizem respeito aos empregados, como o convite, para participar de pesquisa sobre cultura, as novas carteiras do plano de saúde, a posse de nova chefia em uma das Unidades e o encontro de integração de novos empregados.

A categoria Organização está representada na preocupação que a Empresa demonstra, tanto em integrar os novos empregados quanto em ouvir os mais antigos através de uma pesquisa sobre Cultura Organizacional. Para Morgan (2000), uma Organização baseada em grupos de amizade e em interações não planejadas, pode existir junto com a Organização formal, documentada nos planos feitos pela administração, onde as atividades são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pelo plano formal. Para o autor,

A questão da motivação do trabalho tornou-se tão importante quanto as relações entre indivíduos e grupos. Começou a surgir uma nova teoria da organização, construída sobre a ideia de que os indivíduos e os grupos, como os organismos biológicos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas (Morgan, 2000, p. 56).

A categoria Comunicação Organizacional está posta como geradora de relações, voltadas para a formação e socialização do sujeito. Podemos perceber isso, através dos depoimentos dos participantes: “Quando você tem que trabalhar em uma atividade de grupo, isso favorece a integração”.

A Comunicação Interna está representada como instrumento de apoio e ferramenta importante, para que os empregados, através da leitura do informativo, tenham a percepção e construam a própria representação da Organização a que pertencem. Essa representação aparece na frase: “Pude ter uma visão mais sólida do objetivo da instituição como um todo”.

A Cultura Organizacional está evidenciada, principalmente, na matéria sobre o Encontro de Integração, onde, através do depoimento dos novos empregados a Organização parece querer fidelizar seu público interno, através do orgulho em pertencer à empresa: “Me surpreendi com o sorriso das pessoas ao dizer que trabalhavam na Embrapa, demonstrando orgulho: é uma Empresa que investe nos empregados, aposta em você, incentiva a querer melhorar e estudar”. Metaforicamente, podemos dizer que os empregados que pertencem ao quadro funcional da Embrapa são comparados a outras formas de Organização, como os times, as equipes e às famílias, direcionando-os ao fortalecimento do sentimento de prazer em fazer parte desse grupo.

A Cultura Organizacional, ainda, está representada no Todos.com através da imagem que aparece em seu cabeçalho, com sujeitos do sexo masculino e feminino e de diversas etnias. Também a figura, da coluna DGP Informa, representando pessoas unidas, bem como a fotografia do Encontro de Integração, parece-nos que tem a intenção de reforçar a palavra ‘integrar’ contida no slogan.

Nas duas matérias a categoria Socioleto está representada pelo Socioleto Enchrático, uma vez que o tipo de linguagem utilizada tem uma verticalidade da Organização em relação aos receptores, ou seja, 'todos' os empregados da Embrapa que lêem o informativo.

Assim, nesta edição, a categoria Organização está evidenciada na busca de integração de seus novos membros, através de um encontro e na preocupação em ouvir os empregados antigos, através de uma pesquisa. A Comunicação Organizacional aparece como socializadora, enquanto a Comunicação Interna tem a função de auxiliar na construção da representação da empresa, junto aos seus empregados. A categoria Cultura Organizacional está representada pela integração e pelo orgulho em pertencer à empresa. E, por último, o Socioleto, com o discurso Enchrático, que é direcionado da chefia da empresa para os funcionários.

### **2.1.3 Edição 338, de 10 de março de 2011**

A edição 338, do Todos.com, é composta de cinco matérias, com os seguintes títulos: *Novo sistema de avaliação individual está sendo implantado; Avaliação externa do SEG é concluída; O caminho para se publicar na Embrapa; Embrapa apóia participação de seu corpo técnico-científico no IUFRO Tree Biotechnology 2011 e Embrapa Rondônia investe em pesquisas com café.*

A matéria, selecionada para análise, é a da coluna DGP Informa: *Novo sistema de avaliação individual está sendo implantado.* Nesta edição não houve a publicação da coluna Pelas Unidades/Entre Unidades. O texto é do jornalista Fernando Gregio, da Assessoria de Comunicação Social e o resumo da matéria, na *newsletter*, diz:

#### **Novo sistema de avaliação individual está sendo implantado**

*Empregados de quatro Unidades Descentralizadas e duas Centrais terão suas avaliações individuais, do ano base 2011, realizadas por meio do sistema de Desempenho Individual por Resultados (DIR),*

que substituirá o modelo SAAD. A experiência piloto será estendida às demais Unidades a partir de 2012. O DIR promete mais agilidade operacional, além de estimular ações criativas e inovadoras por parte dos empregados. O foco da avaliação, que incluirá o acompanhamento sistemático do desempenho, estará nos resultados obtidos pelo empregado, cujas metas a serem alcançadas estarão ligadas diretamente aos objetivos estratégicos da Empresa. Saiba mais detalhes nessa matéria.

A matéria completa na Intranet, é a que segue:



### **Novo sistema de avaliação individual está sendo implantado.**

As avaliações de empregados do ano base 2011 serão efetuadas por meio do sistema de Desempenho Individual por Resultados (DIR), em substituição ao modelo SAAD, em seis Unidades. O novo sistema já está sendo implementado na Embrapa Instrumentação, Embrapa Pecuária Sudeste, Embrapa Mandioca e Fruticultura, Embrapa Cerrados, Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). A expectativa é que o DIR seja implantado nas demais Unidades em 2012.

O novo modelo é fruto de um grupo de trabalho constituído no início de 2010, com membros do DGP, da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e da Embrapa Transferência de Tecnologia, além de assessores do diretor-presidente. O DIR nasceu de uma combinação de modelos de gestão de algumas grandes empresas, nos quais o foco do processo de gestão do desempenho individual está nos resultados obtidos, incluindo o acompanhamento da contribuição de cada empregado para o alcance das metas da organização.

"O DIR vem para que façamos a ponte entre o estratégico e o empregado. Uma de suas missões é fazer com que exista sintonia entre os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Diretor da Embrapa e nos Planos Diretores das Unidades, que refletem os anseios da sociedade, e a atuação do empregado, que passa a ter uma noção muito clara de como seu trabalho está contribuindo para o resultado da Empresa", explica o chefe do DGP, José Faustino dos Santos Filho.

Outro ponto importante do DIR é a valorização da criatividade. O modelo utiliza o conceito de metas amplas, ou seja, aquelas descritas como altamente flexíveis e dinâmicas, que promovam o desafio e estimulem o esforço máximo e a criatividade do empregado. Isso abre espaço para ações que tragam inovação e melhoria de processos. "Trabalhando com metas amplas você tem a possibilidade de pensar mais, discutir, estudar o que pode ser feito de melhor em determinados processos e projetos, ser mais ousado. Isso evita a acomodação do empregado", completa Faustino.

O DIR permitirá também mais agilidade na parte operacional, pois reduz a complexidade que o SAAD tem com várias fórmulas e tabelas. O novo modelo tem uma fórmula simples para se chegar à nota de avaliação individual.

#### **As etapas**

O DIR é composto por quatro etapas:

\* *Planejamento*: quando são definidos as metas amplas e os resultados de curto e longo prazo para cada empregado, a partir das estratégias da Embrapa e da Unidade. Cada empregado terá, no máximo, dez metas;

\* *Negociação da Demanda Institucional*: momento em que o planejamento é apresentado ao empregado, para que ele negocie os resultados, defina o percentual de tempo a ser despendido para cada meta e identifique possíveis necessidades de capacitação;

\* *Acompanhamento do Desempenho*: fase de observação e acompanhamento do desempenho do empregado. Nesta etapa devem ser realizadas, pelo menos, duas reuniões entre empregado e avaliador para registro dos acontecimentos e das capacitações realizadas;

\* *Avaliação dos Resultados Obtidos no Ano*: quando é realizada a verificação formal do avaliador sobre os resultados alcançados.

### **Progressão e premiação**

Com o DIR, a comparação de desempenho passa a ser feita em relação aos próprios resultados alcançados pelo empregado, ou seja, entre aquilo que ele fez no ano anterior e o que ele apresenta no ato da avaliação. Não haverá mais comparação de desempenho entre colegas. O DGP informa que a progressão salarial e a premiação serão trabalhadas dentro desse mesmo parâmetro. Mas, como ainda não foram definidos como serão os processos de premiação e progressão para o modelo DIR, existe um cálculo para inserir a nota do DIR nos processos vigentes, no caso das seis Unidades que já contarão com o novo modelo para o ano base 2011.

"Espera-se que não exista mais uma avaliação de comparação de pessoas. O gestor deve estar municiado de documentos e o empregado deve fazer suas anotações devidas, para que quando sentarem para conversar, ambos possam analisar quantitativa e, principalmente, qualitativamente o que foi feito em relação ao ano anterior", expõe o chefe do DGP.

No sistema novo, o processo de premiação será vinculado apenas a resultados inovadores ou que trouxeram alguma melhoria em processos já existentes. No entanto, todos os empregados terão metas amplas associadas a resultados de melhoria ou inovação.

### **Workshops**

A primeira etapa da implantação do DIR nas seis Unidades piloto foi a reunião de apresentação do modelo para os chefes gerais, nos dias 16 e 17 de fevereiro, na Sede da Embrapa. Os gestores participaram de uma mesa redonda para sanar dúvidas sobre o DIR, receberam orientações para a implantação nas respectivas Unidades e tiveram atendimentos individualizados com a equipe do DGP.

Atualmente estão em andamento os workshops de planejamento nas Unidades, com a participação do chefe geral, chefes adjuntos, avaliadores e supervisor de Gestão de Pessoas. O evento, com duração de quatro dias nas UDS e dois nas UCs, reserva uma apresentação de duas horas para que todos os empregados da Unidade conheçam o DIR e tirem dúvidas sobre o modelo. Os trabalhos estão sendo coordenados pelo DGP, com supervisão da SGE.

O primeiro workshop foi realizado na Embrapa Instrumentação, de 1º a 4 de março. Os próximos serão na Embrapa Pecuária Sudeste (15 a 18/3), Embrapa Mandioca e Fruticultura (22 a 25/3), Embrapa Cerrados (29/3 a 1/4), DTI (7 e 8/4) e DGP (14 e 15/4).

### **Saiba mais**

A Resolução Normativa Nº 34, que autoriza a implantação do DIR nas seis Unidades piloto, está na página 11 do BCA Nº 53/2010, que você acessa clicando [aqui](#). O documento traz um anexo detalhando a finalidade, as premissas, a metodologia e as etapas do novo sistema de avaliação, além de uma tabela comparativa entre DIR e SAAD.

O DGP preparou ainda um documento com perguntas e respostas sobre o DIR. Clique [aqui](#) para acessar.

Iniciaremos a análise pela categoria Organização, que no texto, deixa claro a

necessidade de integração das necessidades dos sujeitos e da empresa. Para Morgan (2000), as Organizações podem ser melhor compreendidas como sistemas sociotécnicos, com enfoque duplo nas pessoas e na tecnologia, onde um elemento desta configuração sempre tem consequências importantes para o outro. “Quando escolhermos um sistema técnico (seja sob a forma de uma estrutura organizacional, plano de cargo ou tecnologia específica), ele sempre tem consequências humanas e vice-versa” (p. 57). O sistema de avaliação parece estar sendo modificado com a intenção de criar trabalhos mais ricos e motivadores, que incentivem os empregados a desenvolverem sua criatividade, o que será benéfico tanto para os empregados quanto para a empresa.

A Comunicação Organizacional pode ser identificada no texto analisado como um discurso bem-dito. Para Roman (2009), a Organização é um universo de discursos, onde o discurso bem-dito busca integrar o funcionário com os objetivos da empresa, de maneira a envolvê-lo com os desafios e comprometê-lo com os resultados. Podemos perceber isso na fala do chefe do DGP, quando o mesmo diz que o DIR vem “para que façamos a ponte entre o estratégico e o empregado”. E que o empregado passará “[...] a ter uma noção muito clara de como seu trabalho está contribuindo para o resultado da Empresa”.

Assim, podemos dizer, que o Discurso Bem-dito, surge como uma categoria a *posteriori* nesta análise. Roman (2005), discorre sobre os discursos organizacionais, cujo desafio seria a convivência com a polifonia de discursos que se entrecruzam nas redes de interação do universo corporativo. Para ele, a Organização é uma verdadeira fábrica de discurso, dentre eles estão os bem-ditos, os mal-ditos e os não-ditos. Os Discursos Bem-ditos são mensagens orais ou escritas, de cunho institucional, autorizadas e planejadas, padronizados dentro da forma culta da língua portuguesa, com o objetivo de informar de maneira clara e concisa. Fazer com que o funcionário “vista a camisa” da empresa é um dos comprometerimentos do discurso bem-dito. Enquanto que os discursos mal-ditos são produzidos às margens dos canais oficiais de informação corporativa. São os chamados popularmente de “rádio peão”, entre outros nomes.

Os mal-ditos devido a seu conteúdo muitas vezes engraçado e como são empregados de maneira coloquial, tornam-se de mais fácil compreensão, sendo assim, propagam-se rapidamente. Enquanto que os discursos não-ditos são os mal-ditos não expressados, ou porque não podem ser ditos, ou porque não devem ser ditos em determinadas situações. O não dito é o maldito silenciado por alguma razão explícita ou não. O impedimento da expressão por parte dos funcionários gera um desconforto coletivo, de maneira que o funcionário tem sua fala negada, trazendo desmotivação, comprometendo o seu desempenho e gerando até mesmo doenças laborais.

O mal-dito não tem a função de informar, quando isso acontece é porque estão faltando bem-ditos qualificados. Os mal-ditos sempre existirão, é impossível eliminá-los, mas podem ser um excelente retorno, para a área de Comunicação, sobre os bem-ditos, que precisam ser melhorados.

Cabe às Organizações juntamente com sua gestão, suprir seus funcionários de informações, claras e precisas, adequadas e pertinentes a cada público que pretende atingir. Uma mensagem certa para o público certo, com estilo e linguagem apropriada divulgada de maneira adequada. É preciso haver um diálogo sobre o desempenho profissional entre gestor e subordinado de forma clara e aberta, pois, assim, o funcionário sente-se informado do que ocorre não somente na empresa, mas, também com sua carreira, reduzindo assim os não-ditos ou mal-ditos. A Comunicação aparece como mediadora da tensão decorrente, incentivando os empregados a se expressar através de canais de comunicação e de ouvidorias, como: “fale com o presidente”, “política de portas abertas” ou até mesmo as simples e eficazes “caixas de sugestões”, contribuindo para a redução de não-ditos e de mal-ditos que podem passar a ser bem-ditos.

A categoria Comunicação Interna aparece na forma planejada para a divulgação do DIR. Primeiramente em uma reunião de apresentação do novo modelo para os chefes gerais, onde os gestores participaram de uma mesa redonda para sanar dúvidas, receberam orientações para a implantação nas respectivas Unidades e

tiveram atendimentos individualizados com a equipe do DGP. Após, com a realização de workshops nas Unidades, com a participação das chefias, avaliadores e supervisor de Gestão de Pessoas. E por fim, com uma apresentação para que todos os empregados da Unidade conheçam o DIR e tirem dúvidas.

A Cultura Organizacional está posta na forma como será implantada essa nova forma de avaliação dos empregados, por meio de Unidades piloto. A Embrapa vem utilizando esse sistema, além da área de Recursos Humanos, também em outras áreas, como a Financeira por exemplo. A Cultura da competição parece estar sendo modificada, uma vez que no novo sistema de avaliação os empregados não serão mais comparados entre si. A comparação será relativa ao desempenho do próprio empregado, de um ano para o outro.

O Socioleto surge pelo uso de expressões particulares de um texto de Recursos Humanos, como progressão salarial, premiação, acompanhamento do desempenho. No mais, o discurso está montado para que haja uma identificação do leitor, no caso os empregados da Embrapa, e que, através da recompensa vislumbrada, as atitudes desses sejam favoráveis à nova forma de avaliação proposta na matéria.

Assim, na matéria analisada, a Organização caracteriza-se pela busca de integração entre as necessidades da empresa e os desejos de seus empregados. A categoria Comunicação Organizacional reforça os Discursos Bem-ditos, que entendemos como uma categoria a *posteriori*, tendo a função de informar de forma clara objetivando o comprometimento dos empregados. A subcategoria Comunicação Interna está posta no planejamento para divulgar o plano de Desempenho Individual por Resultados. A Cultura Organizacional aparece na forma de implantação do sistema de avaliação e por fim o Socioleto, que caracteriza-se no fato da matéria usar uma linguagem própria do setor de Gestão de Pessoas.

## 2.2 Jornal Folha da Embrapa

O Jornal **Folha da Embrapa** é um informativo mensal, que aborda os acontecimentos mais relevantes da empresa. É dirigido a empregados, seus familiares e aos aposentados, que recebem a versão impressa do informativo em suas residências. Tem como objetivo auxiliar no compartilhamento de informações relevantes, para a rotina profissional e, sobretudo, para a integração entre as unidades e as pessoas que contribuem para o desenvolvimento da Embrapa. Sua periodicidade é mensal, está em circulação há 12 anos e sua edição está a cargo da Assessoria de Comunicação Social, localizada na sede da Embrapa, em Brasília, com apoio das gerências de comunicação das Unidades.

Seu conteúdo é flexível, com escopo amplo, dando maleabilidade à edição, mas mantendo a identidade das páginas. Sua abordagem é tanto humana, com entrevistas e opiniões dos empregados de diferentes níveis, áreas e Unidades, valorizando a participação e a contribuição das pessoas, como também interpretativa e analítica, dando significado aos principais acontecimentos e mudanças de rumos, procedimentos, conquistas e realizações da empresa, ajudando assim, o público interno a entender os fatos. No Folha da Embrapa, analisaremos as matérias de capa das Edições **136**, de abril de 2010, matéria, *“É tempo de mostrar como a ciência torna nossa vida muito melhor”*, **142**, de outubro de 2010, matéria, *“Estamos de braços abertos”* e **147**, de março de 2011, matéria, *“Parreiras que produzem os vinhos do Sol”*.

### 2.2.1 Edição 136, de abril de 2010

Esta edição, tem seu foco na VII edição da Exposição de Tecnologia Agropecuária, Ciência para a Vida, trazendo oito páginas, de um total de doze, mostrando como será o evento. O grande título, das matérias relacionadas ao evento, situado na capa desta edição, é: *“É tempo de mostrar como a ciência torna*

*nossa vida muito melhor*”. Logo abaixo há um pequeno texto que diz: *Quem visitar a VII Exposição de Tecnologia Agropecuária, Ciência para a Vida 2010, vai saber respostas para inúmeras questões que só a pesquisa agropecuária pode responder. Conheça o maior evento da Embrapa nesta edição.*

Dentro deste grande título estão inseridas cinco matérias, além do editorial, referentes ao evento. São elas: Caminhe pelo maior evento da Embrapa; Tem tecnologia saindo do forno; Nossos ilustres visitantes; As Oepas estão na planície de tecnologias e Um show de tecnologias. Seleccionamos para análise a matéria intitulada **Nossos Ilustres Visitantes**, que fala sobre a visita de cinco empregados, os quais foram sorteados para ir até Brasília conhecer o Ciência para a Vida, cada um de uma região do Brasil.

A edição especial da VII Exposição de Tecnologia Agropecuária – Ciência para a Vida teve como Editora Geral, Rose Azevedo, Editora Executiva, Sandra Zambudio, revisão de Flávia Bessa e editoração eletrônica de André Scofano. A matéria, selecionada para análise, é ilustrada pela foto de cada empregado e por um pequeno mapa, representando o estado do Brasil a que pertence sua Unidade. Os depoimentos e as fotos, de cada empregado sorteado, foram enviadas pelos jornalistas de suas respectivas Unidades. Abaixo, o texto da matéria na íntegra:

### **Nossos Ilustres Visitantes**

Numa iniciativa da Assessoria de Comunicação Social (ACS), com o apoio da Diretoria Executiva, cinco assistentes de Unidades Descentralizadas de todas as regiões brasileiras participam das festividades do 37º aniversário da Embrapa e do Ciência para a Vida, representando os demais colegas de sua região. Eles foram escolhidos por meio de um sorteio do qual concorreram 62 colegas que receberam menção de Destaque Individual em 2009. Conheça quem são os convidados especiais do evento e o que eles dizem.

#### **Sua primeira viagem de avião**

“Quando o Helton, o chefe-geral, me chamou na sala dele e contou que fui sorteado para viajar para Brasília e participar do Ciência para a Vida e da festa de aniversário da Embrapa, eu fiquei muito surpreso. Pra falar a verdade, eu não acreditei, mas logo eu aceitei o convite” - conta Francisco José Santana, da Embrapa Florestas (Colombo, PR). É ele quem diz: “imagina se eu iria perder essa oportunidade de viajar de avião pela primeira vez e conhecer Brasília, capital do nosso País. Tenho certeza que vai ser muito bom conhecer colegas de outras Unidades da Embrapa e também reencontrar velhos amigos, como o Pedro Arraes, com quem eu já trabalhei na Embrapa Arroz e Feijão e hoje é o presidente da Embrapa. Quero ter a oportunidade de conversar com ele sobre a nossa Empresa” - enfatiza Francisco. *Colaboração: Maria Paraguaçu Cardoso*

### **Alegria por participar das comemorações**

“Fiquei feliz por essa iniciativa da Diretoria da Embrapa. É bom saber que os empregados, em especial os assistentes, estão sendo beneficiados com essa iniciativa de participar das comemorações do aniversário da Empresa e de um evento grandioso como o Ciência para a Vida. Quando recebi a notícia, lembrei com carinho do dia em que meu chefe imediato e o secretário do CTI me informaram, no ano passado, que iriam enviar meu nome para concorrer como destaque individual. Naquele momento, fiquei muito feliz ao saber que as pessoas que trabalham com a gente todos os dias torcem pelo nosso sucesso e reconhecem o nosso trabalho. Foi muito gratificante e foi também como uma injeção de ânimo num momento em que eu precisava muito”. Mariana do Rosário Ribeiro Praseres, da Embrapa Meio Norte (Terezina, PI). *Colaboração: Maria Eugênia Ribeiro.*

### **Relacionamento de longa estrada**

Reginaldo Nascimento de Medeiros, da Embrapa Amazônia Oriental (Belém, PA) está ansioso com a oportunidade de conhecer a sede da Empresa, em Brasília. Nunca esteve na Capital Federal. Só conhece Manaus e Macapá, por ter participado de treinamentos pela Embrapa. Para ele, o trabalho só dá resultado por meio do esforço individual e “a pessoa não pode ficar acomodada”, diz incentivando os colegas de trabalho a participarem mais de treinamentos. Ele mesmo participou de vários cursos pela Empresa para melhorar seu desempenho profissional. “Hoje eu não tenho o que reclamar. A Embrapa oferece tudo que solicito para realizar meu serviço”, ressalta. *Colaboração: Kátia Pimenta*

### **Melhor do que a primeira vez**

Ao contrário de outros sorteados, a visita ao Ciência para a Vida não será passeio inédito para Reginaldo Aparecido de Bastos, da Embrapa Arroz e Feijão (Santo Antônio de Goiás, GO). Ele já esteve presente em uma edição do evento, quando a Unidade disponibilizou um ônibus para levar os empregados do centro à exposição. Contudo, isso não abala sua expectativa para a nova viagem. “Como embrapiano, a gente acha que já conhece tudo que a Empresa faz, mas, a cada vez que temos uma oportunidade como essa, acabamos sendo surpreendidos e vendo coisas diferentes”, diz. *Colaboração: Rodrigo Peixoto.*

### **Ela tirou a sorte grande**

Maria Cristina de Souza, Supervisora de Orçamento e Finanças da Embrapa Agroindústria de Alimentos (Rio de Janeiro, RJ), foi a sorteada para representar a Região Sudeste. É ela quem diz: “me senti muito feliz por ter tirado a sorte grande”. Para ela a visita é uma oportunidade que a Embrapa está oferecendo a ela e outros quatro colegas de conhecer o trabalho da Empresa como um todo. “É uma iniciativa muito positiva!” - comemora Cristina, que acrescenta: “a gente se sente motivada por conhecer a importância da Embrapa para a sociedade brasileira. Isso vai nos fazer sentir mais orgulhosos de fazer parte desta família”. *Colaboração: João Eugênio*

Começamos a análise desta matéria veiculada no Folha da Embrapa, por meio da categoria Organização, que nos remete, novamente, à parte pelo todo, com o evento Ciência para a Vida, representando o todo, que é a Organização Embrapa.

Este evento acontece na sede da empresa, em Brasília, a cada dois anos e reúne todas as Unidades da Embrapa, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, além de outras Instituições voltadas para a pesquisa agropecuária, como Universidades, Conab e Empresas Estaduais de Pesquisa. Cada Unidade tem um espaço, para expor suas tecnologias e envia dois empregados, que fazem o atendimento ao público durante o evento. Na edição da matéria em questão, a exposição apresenta cerca de 200 tecnologias desenvolvidas, principalmente, para

melhorar a qualidade de vida no campo e na cidade, com o objetivo de aproximar o visitante da pesquisa, mostrando o que está por trás de cada produto que os brasileiros consomem.

A Exposição é um tipo de evento fixo, que tem por finalidade divulgar e expor publicamente produtos, objetos, fotografias, documentos, etc. A Exposição Ciência para a Vida é uma mostra de conhecimento científico e tecnológico, que busca revelar como o produto da pesquisa está integrado ao consumo e ao cotidiano da população e como a ciência está ajudando a melhorar a qualidade de vida do povo brasileiro. A Organização buscou propiciar, através do sorteio aos cinco empregados que foram sorteados para visitar o Ciência para a Vida, que eles, como todos os visitantes da Exposição, possam ver tudo isso ao vivo.

Sendo o evento uma forma de Comunicação, a categoria Comunicação Organizacional está representada pela própria Exposição Ciência para a Vida. Para Roger Cahen, para cada evento “deve ser estabelecido um “estilo” próprio - sempre reconhecível e, naturalmente, sempre elegante e eficaz, na medida em que é nestes eventos que são transmitidas as “mensagens preferenciais”, são abertos os “canais de comunicação” e é mostrada, da melhor forma possível, a “cara” da empresa” (CAHEN,1990, p.160).

O evento atinge diversos públicos, credibiliza a organização e sua imagem, vende produtos e serviços, é notícia e eleva a empresa frente a seus concorrentes de mercado. Sendo assim, utilizando o evento como instrumento de Comunicação, a Organização busca a ampliação de produção, uma boa imagem e ainda, um prestígio institucional, além de atrair a atenção do público e da imprensa para si, pois é através dele que se torna possível a interação entre público (interno e externo) e Organização.

A Comunicação Interna está posta, através da interação, pretendida com o sorteio dos empregados para visitarem a Exposição Ciência para a Vida. Os eventos que têm por objetivo atingir o público interno, são um instrumento de Comunicação de caráter aproximativo, e contribuem para manter a opinião do público a favor da empresa, objetivo de toda Organização que deseja se manter viva. Para Relações

Públicas, evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização junto ao seu público de interesse (Cesca, 1997). Neste caso, os empregados da Embrapa.

A Cultura Organizacional está ressaltada na forma como a Ciência é entregue à comunidade pela Embrapa. A Exposição é visitada, diariamente, por centenas de crianças do ensino fundamental de Brasília e cidades satélites, em grupos, previamente, organizados. Em um evento que reúne todas as suas Unidades, a Embrapa se mostra, para esse público infantil, de uma forma lúdica. Sendo uma empresa de pesquisa agropecuária, transforma a ciência em uma forma de diversão. Para o público adulto, também foram elaborados ambientes interativos que despertam a busca, o questionamento e o desejo de conhecer mais.

A categoria Cultura Organizacional, também, está representada nas comemorações do aniversário da Embrapa, que acontece através de um jantar-baile, onde participam todos os empregados das Unidades de Brasília, os empregados de todas as Unidades, que estejam trabalhando no Ciência para a Vida, e nesta edição, também os cinco empregados sorteados para participar do evento. Um evento tem grande importância para uma empresa pois ele é o propulsor da relação entre organização imagem-público, podemos dizer que o evento deseja comunicar e informar, transformando-se assim num acontecimento especial que pretende de certa forma modificar comportamentos ou decorrer idéias.

A categoria Poder aparece através da escolha de quem participaria do sorteio. Somente os empregados que receberam menção de Destaque Individual no ano anterior puderam concorrer à viagem para conhecer a Exposição. Essa menção faz parte da Premiação por Excelência e integra o Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados. Tem o objetivo de reconhecer a competência dos empregados que atingiram metas programadas e que apresentaram contribuições para a respectiva Unidade e para a Embrapa.

Para a escolha dos premiados são considerados os resultados apresentados em todo período de atuação do empregado na Empresa. As propostas são analisadas por grupo de trabalho instituído pela Diretoria Executiva e coordenado pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD). Na categoria 'Destaques da Unidade', cada Unidade Descentralizada e a Sede como um todo podem indicar um empregado ou equipe da área de pesquisa e um empregado ou equipe da área de suporte, que realizaram trabalhos proeminentes na Unidade.

O Poder, neste caso, está inserido na forma do prazer de ser o melhor, o "empregado destaque", que além do título ainda concorre a outros prêmios, como a viagem para o as comemorações do aniversário da Embrapa e a visita à Exposição Ciência para a Vida.

A partir desse Poder, podemos pensar o Socioleto. Para Barthes (1978), o Poder está atrelado à Psicanálise (*Libido dominante*) e a uma linguagem que é inconsciente e dependente da condição humana, reproduzida pela língua. Assim, na matéria analisada, o Socioleto, apesar de a primeira vista parecer Acrático, com os depoimentos dos empregados sorteados para visitar a Exposição, na essência é Encrático, pois está relacionado ao discurso no Poder, a fala da empresa.

Assim, nessa primeira análise do jornal Folha da Embrapa, a categoria Organização nos traz, a Embrapa como um todo, sendo mostrada através de uma parte, que é a Exposição Ciência para a Vida. Após, perpassamos pela categoria Comunicação Organizacional, representada pelo Evento. A Comunicação Interna está posta através do evento aproximativo, com a participação dos empregados sorteados. A Cultura Organizacional está representada na forma lúdica com que a ciência é apresentada para o seu público. Na categoria Socioleto, apesar do discurso parecer Acrático, através de uma linguagem própria utilizada pelos empregados da Embrapa, ele é Encrático. Também encontramos a categoria Poder,

por meio do prazer de ser o empregado ‘escolhido’, para participar de um sorteio.

### **2.2.2 Edição 142, de outubro de 2010**

A edição 142 do Folha da Embrapa, tem como principal assunto a campanha de boas-vindas aos novos empregados, aprovados no último concurso. O título, da matéria, que é capa desta edição, é: *“Estamos de braços abertos”*. O texto abaixo do título é o seguinte: *Assistentes, analistas, pesquisadores das Unidades Centrais e Unidades Descentralizadas participam da campanha de boas vindas aos novos empregados, coordenada pela Assessoria de Comunicação Social (ACS). Veja o entusiasmo e a expectativa daqueles que já são nossos colegas. Páginas centrais.* Ainda, há na capa uma foto com três empregados, duas mulheres e um homem ao meio, que farão parte do comitê de recepção aos novos contratados. Abaixo da foto a seguinte legenda: *Alice Nagata, Hélio Santos e Valéria Costa, representam todos os empregados no desejo de boas-vindas a quem chega.*

Dentro desta edição, foi encartado um jornal comemorativo ao Dia da Criança, o Folhinha da Embrapa, com informações a respeito de recursos genéticos e biotecnologia em linguagem infantil, além de um jogo de caça-palavras a respeito do tema. Fazem parte do título da capa, *Estamos de braços abertos*, duas matérias: *Aos que chegam agora*, que descreve os principais benefícios que a empresa oferece, como previdência complementar, associação dos empregados, plano de saúde, etc, além de uma mensagem de boas-vindas da Diretoria Executiva. A outra matéria, selecionada para análise, traz o depoimento de seis novos contratados e de um ‘empregado padrinho’, intitulada *“Eles estão chegando”*.

Esta edição teve, como Editora Geral, Rose Azevedo, Editora Executiva, Sandra Zambudio, Editor Executivo Substituto, Fernando Gregio, revisão de Eduardo Pinho e editoração eletrônica de Roberta Barbosa. A matéria, selecionada para análise, é ilustrada pelas fotos de seis novos empregados e por uma foto de um empregado

antigo, que será um dos “padrinhos”. Os depoimentos e as fotos, dos novos contratados, tiveram a colaboração dos jornalistas de suas respectivas Unidades.

A matéria ocupa as páginas centrais, 6 e 7, desta edição. Logo abaixo do título, *Eles estão chegando*, há um olho, que diz: *Ainda não é possível precisar quantos eles são, mas são muitos os novos colegas que estão chegando às Unidades Centrais e Descentralizadas. Eles foram os primeiros colocados no último concurso realizado pela Empresa. Veja aqui o que eles esperam do novo trabalho.* Abaixo, o texto da matéria na íntegra:

## **Eles estão chegando**

### ***Um sonho realizado***

“Trabalhar em uma empresa que contribui para elevar o Brasil a uma posição de destaque na agropecuária mundial é um sonho realizado”, diz João Flávio Bonfim Gomes, analista em desenvolvimento institucional da Embrapa Cocais e Planícies Inundáveis (São Luiz, MA). Ele conta que acompanhava a atuação da Embrapa no cenário nacional e internacional e ficava imaginando como a Empresa conseguiu crescer tanto em tão pouco tempo. Hoje, trabalhando na área de desenvolvimento institucional, João Flávio entende o porquê desse crescimento:

“A Empresa tem um planejamento estratégico bem definido, promove ações de qualidade de vida entre seus empregados, está alinhada com as discussões e exigências de respeito ao meio ambiente, enfim, há todo um ambiente propício para o desenvolvimento da Empresa e de seus empregados no atendimento à sua missão”, finaliza. *(Colaboração: Renata Oliveira).*

### ***Movidos a desafios***

Vindos de vários cantos do país, os novos colegas que chegam à Embrapa Pesca e Aquicultura (Palmas, TO) têm um ponto em comum: são movidos a desafios! Desafio de participar da construção da primeira Unidade da Embrapa que tem a missão de contribuir com soluções tecnológicas para o avanço da pesca e aquicultura, sem contar com o desafiante processo de adaptação a uma nova cidade marcada por altas temperaturas. Mas o ânimo e a vontade de vencer superam qualquer obstáculo. “Construir uma nova realidade com pessoas que também estão começando é algo muito satisfatório. Acredito no futuro, acredito na Unidade que estamos formando e acredito na carreira que estou começando a construir na Embrapa”, manifesta com entusiasmo Daniela Philippi Camboim, 40 anos, administradora, natural de Curitiba/PR e contratada para atuar na área de gestão de pessoas. *(Colaboração: Cristina Oliveira).*

### ***Pela energia renovável e limpa***

Leonardo Fonseca Valadares, 32 anos, brasileiro, químico, mestre e doutor em físico-química, é o mais novo contratado da Embrapa Agroenergia (Brasília, DF) e irá trabalhar como pesquisador na utilização de resíduos e coprodutos. Para Leonardo, são poucas as oportunidades para desenvolver pesquisa de qualidade com dedicação exclusiva no País. “Na Embrapa terei essa oportunidade e em um campo que gosto, no caso, agroenergia, em especial com resíduos, que muitas vezes são vistos como um problema.” Nesse caso, transformá-los em produtos úteis para a sociedade, como os novos tipos de plásticos, borrachas, entre outros, será um grande desafio que o pesquisador pretende vencer. “Trabalhar em prol da energia renovável e limpa é uma tarefa na qual o Brasil está empenhado e que vem ao encontro de minhas expectativas na Embrapa”, acredita Leonardo. *(Colaboração: Daniela Collares).*

### ***Investindo na carreira***

Luiz Henrique de Oliveira Martins não sabe ao certo quando ouviu o nome Embrapa pela primeira vez. Cresceu ao lado da Embrapa Agroindústria Tropical, em Fortaleza, onde ia comprar mudas ainda jovem. Mais tarde, escolheu outra unidade da Empresa para um estudo de caso, apresentado como

trabalho de conclusão do curso de Administração. “Sempre gostei muito da área de pesquisa e da gestão do conhecimento”, explica o recém-contratado analista de 25 anos que trabalha na Gestão de Orçamento e Finanças da Embrapa Rondônia, em Porto Velho. “Trabalhar na Embrapa para mim é como realizar um sonho, principalmente pela perspectiva de poder estudar e me especializar na área”, diz Luiz Henrique, que já se matriculou em um curso de especialização. (Colaboração: Daniel Medeiros)

#### **Bem à vontade**

Técnica contábil e graduada em Informática, a assistente Loni Fiscoeder Priebe chegou à Embrapa Pecuária Sul (Bagé, RS) em setembro para trabalhar no Setor de Patrimônio e Material. Filha de produtores rurais e nascida na região, ela já conhecia alguns dos colegas, o que a ajudou a sentir-se mais à vontade no novo trabalho. Com experiência em apoio administrativo em organizações privadas, Loni quer utilizar o que aprendeu para ajudar na organização do inventário da Unidade. “Para mim, é um desafio que envolve responsabilidade, pois se trata de patrimônio público”, diz. (Colaboração: Breno Lobato)

#### **Ela era estagiária**

A laboratorista Maria José Ribeiro Betetto foi contratada pela Embrapa Soja (Londrina, PR) há dois meses como assistente para o Laboratório de Criação de Percevejos, integrando a equipe de Entomologia. Ela já havia sido estagiária na biblioteca da Unidade em duas oportunidades. Formada em Biblioteconomia, Maria sonhava em trabalhar na Embrapa Soja, sem se importar com a função que deveria desempenhar. “Na Embrapa, o futuro do profissional depende de seu esforço. Tenho feito meu trabalho da melhor maneira possível e vou ficar de olho nas oportunidades”, diz Maria, que tem como madrinha a empregada Rosemeire Avelino de Souza Choucino. (Colaboração: Dulce Mazer).

#### **Padrinho Empolgado**

Todo novo empregado, a partir de agora, contará com uma madrinha ou um padrinho. O objetivo da iniciativa é facilitar a ambientação de quem chega à Embrapa. O padrinho ou madrinha, auxiliará os recém-chegados nas ações de rotina e em aspectos relevantes para o desenvolvimento do trabalho e para o início de relacionamentos na Empresa. E, ao que tudo indica, tem padrinho muito animado com a tarefa. Valdemício Ferreira de Sousa, chefe-geral da Embrapa Cocais e Planícies Inundáveis (São Luís, MA), diz que “na Empresa as pessoas são o mais importante. São elas que pensam, decidem, dedicam, planejam, realizam e fazem o verdadeiro funcionamento da organização. Atrair e reter pessoas talentosas na Empresa requer muito mais do que lhes oferecer as condições adequadas de trabalho. Recebê-los com carinho, como pessoas, como seres humanos sensíveis, como profissionais e como um membro da família embrapiana é fundamental para que haja uma boa socialização e para que a integração no novo ambiente seja mais saudável”. (Colaboração: Renata Oliveira).

Iniciando a análise pela categoria Organização, o título de capa, *Estamos de braços abertos* e o título da matéria, *Eles estão chegando*, nos remete à Organização vista como uma grande família, onde os patriarcas recebem os novos membros que, de agora em diante, estarão se integrando a ela. Os membros de uma família costumam compartilhar do mesmo sobrenome, que é herdado dos ascendentes. No mundo organizacional, é normal, os seus colaboradores serem conhecidos como “Fulano ou Beltrano da empresa Tal”. No caso dos novos empregados da Embrapa, de que trata a matéria, não é diferente, eles também herdarão um novo sobrenome, e, de agora em diante, além de seu sobrenome de origem, também serão conhecidos e chamados como o João Flávio da Embrapa, a

Daniela, da Embrapa, o Leonardo da Embrapa, o Luiz Henrique da Embrapa, a Loni da Embrapa e a Maria José da Embrapa, como já acontece com os membros mais antigos da empresa.

Ao analisarmos a Organização pelo prisma familiar, deparamo-nos com mais uma categoria a *posteriori*, que é a Família. Para Atkinson e Murray (1989), o conceito de Família nos remete aos conceitos de papéis e funções, sendo a Família um sistema social uno, composto por um grupo de indivíduos, cada um com um papel atribuído e, embora diferenciados, consubstanciam o funcionamento do sistema como um todo. Os membros de uma Organização, também têm seus papéis definidos e no caso da Embrapa, esses papéis, embora compartilhem de atividades no dia-a-dia, estão bem delimitados: pesquisadores e apoio à pesquisa, esta última composta pelas funções de analistas e assistentes.

No depoimento do chefe-geral da Embrapa Cocais, Valdemício Ferreira de Sousa, percebemos claramente essa referência à Organização como Família, quando ele diz: “Recebê-los com carinho, como pessoas, como seres humanos sensíveis, como profissionais e como um membro da **família embrapiana**, é fundamental para que haja uma boa socialização e para que a integração no novo ambiente seja mais saudável” (grifo nosso). A categoria Família também nos traz a concepção de união, de acolhimento, de ‘ter com quem contar’ e o sentimento de proteção contra agressões externas àquele grupo.

A categoria Comunicação Organizacional, está posta através do programa de apadrinhamento dos novos empregados, facilitando a ambientação de quem está chegando. O colega, que desempenhará o papel de padrinho/madrinha, tem a missão de ser o elo de ligação, e de Comunicação, entre o novo embrapiano e a empresa. A subcategoria Comunicação Interna, por sua vez, acontece, através dos diálogos e interações, dos padrinhos com seus afilhados. Essa interação também acontece no encontro de integração dos novos contratados, que se reunirão, por uma semana, na Sede, em Brasília, conhecendo a empresa, seus dirigentes e como é o funcionamento da Embrapa.

A Cultura Organizacional está calcada no sentimento de pertença à Organização, ao orgulho de fazer parte do quadro funcional da Embrapa. Verificamos esse sentimento através do depoimento dos novos contratados. No primeiro depoimento da reportagem, João Flávio Bonfim Gomes diz: “Trabalhar em uma empresa que contribui para elevar o Brasil a uma posição de destaque na agropecuária mundial é um sonho realizado”, Luiz Henrique, da Embrapa Rondônia também fala em sonho: “Trabalhar na Embrapa para mim é como realizar um sonho, principalmente pela perspectiva de poder estudar e me especializar na área”. Assim como os dois empregados citados, todos os demais demonstram o sentimento de orgulho em, agora, fazer parte da ‘família embrapiana’. A Cultura exerce o papel de definir objetivos, valores intelectuais e morais necessários à Organização.

A partir dessa Cultura, novamente, nos deparamos com a categoria Poder, através da exaltação dos novos empregados terem sido os primeiros colocados no concurso. Freitas (1999), entende que o Poder está presente na Cultura Organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e se reconstroem nas relações cotidianas dentro da Organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Também são atribuídos à Organização o posto de objeto de desejo, amor e afeição, sendo este local, o único com o qual os indivíduos devam se identificar e se submeter. “O indivíduo submete-se à Organização e trabalha com prazer, como se o fizesse para si, pois a organização faz parte dele” (p. 97). A Organização oferece em troca um sistema de valores, um ideal de vida, além da possibilidade de realização de alguns desejos; tudo isso corresponde às necessidades que todo o ser humano traz consigo.

Freitas (1999), também, analisa a Organização sob a ótica da Psicanálise e atribui o conceito de Narcisismo à mesma. O Narcisismo, visto por nós como uma categoria a *posteriori*, descreve a característica de personalidade de paixão por si mesmo. A palavra é derivada da mitologia Grega. Existem inúmeras versões para a lenda de Narciso, sendo a mais conhecida a que se encontra no livro Metamorfoses,

de Ovídio (2003). A lenda de Narciso, nessa versão, conta que quando Tirésias, ao ser consultado pela mãe de Narciso se este teria vida longa, respondeu que sim, a menos que ele não se conhecesse. Segundo essa versão, a mãe de Narciso escondeu todos os espelhos que estivessem ao alcance dele. Narciso era um jovem de rara beleza, mas possuidor de um orgulho inflexível que não deixava nenhuma jovem lhe tocar, embora fossem numerosas aquelas que o quisessem.

Conta a lenda que, certa vez, Narciso, fugindo da ninfa Eco, encontrou uma fonte límpida rodeada de relva e, cansado, deitou-se para saciar a sede. Ao inclinar-se para beber da fonte, foi seduzido pela imagem de sua beleza que só então percebeu, apaixonando-se perdidamente por si mesmo. “Extasiado diante de tal beleza e absorvido pela imagem que estava vendo pela primeira vez, Narciso parecia mais uma estátua” (Ovídio, 2003, p. 16).

A narrativa de Ovídio enfatiza que durante muito tempo o jovem Narciso ficou a clamar pela imagem que o seduziu a ponto de deixá-lo insensato: “Tu não és outro senão eu mesmo, eu o compreendo; eu não estou mais enganado de minha própria imagem. É por mim que eu queimo de amor, e esse ardor, eu o provoquei por sua vez e o sinto” (2003, p.18). A lenda conta que, na medida em que as lágrimas de Narciso agitavam as águas, sua imagem se esvaecia, tornando-se confusa, o que fez Narciso exasperar-se cada vez mais, até tombar na erva verde quando a escuridão fechou seus olhos cheios de admiração pela beleza de quem os possuía. Ainda, segundo a lenda, o corpo de Narciso desapareceu e em seu lugar “encontraram uma flor amarelo-alaranjada cujo coração é rodeado de pétalas brancas” (Ovídio, 2003, p.19).

Podemos fazer uma analogia da lenda de Narciso com os sujeitos nas Organizações quando esta Organização se coloca em um patamar infinitamente superior, realizando uma grande, nobre e virtuosa missão, conferindo-lhe um aspecto quase religioso e transcendental. Para Freitas (1999), numa sociedade onde é valorizada a aparência, o sucesso e a imagem social, a idealização de modelos e qualidades se faz sem muita dificuldade. Para a autora, a Organização não apenas é

Narcisista, como ela mesma transforma seus componentes em narcisos, já que os indivíduos que dela fazem parte “[...] tiveram que atravessar inúmeras etapas de seleção de perfis, entrevistas, entre outros rituais. Até que, finalmente, os “melhores” pudessem colher os louros de suas conquistas, pertencendo ao clube dos raros, onde apenas os merecedores se enquadram” (Freitas, 1999, p. 97).

A categoria Socioleto aparece dentro dos papéis atribuídos a cada membro da família, uma vez que, independentemente da sociedade, em uma família, cada membro ocupa uma determinada posição, por exemplo, marido, mulher, filho ou irmão, cada um desempenhando seu papel dentro desta Organização chamada família. Podemos dizer que neste modelo da ‘família embrapiana’, os empregados mais antigos desempenham o papel de padrinhos/madrinhas, os que detêm o conhecimento e, portanto, o Poder. São os que conhecem todos os caminhos; os novos contratados, por sua vez, têm o papel de apadrinhados, os que precisam ser conduzidos pela mão, como o são as crianças.

Logo, a matéria analisada *Estamos de Braços Abertos; Eles estão chegando*, nos remete ao conceito de Organização como grupos familiares, onde as categorias Comunicação Organizacional e Comunicação Interna podem ser evidenciadas, através da campanha de boas-vindas aos novos empregados, acolhidos por um padrinho ou uma madrinha, que os acompanhará nos primeiros passos pela empresa. A Cultura está justificada através do orgulho em pertencer à Embrapa e na necessidade de sentir-se em casa e estabelecer relações de identificação. Novamente aparece a categoria Poder, que está inserido na forma do prazer de ser o primeiro colocado no concurso, e, assim, em pertencer a essa seleta família organizacional. E, por fim, o Socioleto, representado pelos papéis de padrinho/madrinha e apadrinhados. Também nos deparamos com duas categorias a *posteriori*, a Família, posta no acolhimento dos novos empregados e na delimitação de seus papéis dentro da Organização e o Narcisismo evidenciado no sentimento de ser o melhor, o selecionado para tão nobre tarefa.

### 2.2.3 Edição 147, de março de 2011

A reportagem de capa desta edição, intitulada *Parreiras que produzem os “Vinhos do Sol”*, conta sobre as pesquisas da Embrapa para a produção de uvas para viticultura no Semiárido brasileiro. Logo abaixo do título, o texto com a chamada para a matéria, que está nas páginas centrais, diz:

*A viticultura no semiárido brasileiro é uma novidade no mundo dos vinhos. Além da qualidade, os vinhos possuem quantidades elevadas de trans-resveratrol, substância que tem ação anticancerígena e preventiva de doenças cardiocirculatórias. Páginas centrais.*

A foto, que ilustra toda a capa, é de uma pesquisadora da Embrapa, sorrindo, em um parreiral, mostrando lindos cachos de uva, que estão em suas mãos. Abaixo as assinaturas da Embrapa, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Governo Federal, com o slogan País Rico é País Sem Pobreza.

Esta edição teve como Editora Geral, Rose Lane César, Editora Executiva, Sandra Zambudio, revisão de Flávia Bessa e Eduardo Pinho e editoração eletrônica de André Scofano. A matéria, selecionada para análise, que ocupa as páginas centrais, 06 e 07, tem o título *Vinhos do sol e de muita qualidade* e é dividida em três partes, cada uma ilustrada por uma fotografia. As fotos e a reportagem são de Marcelino Ribeiro.

A primeira fotografia, que ocupa toda a página 06, é um lindo cacho de uvas em primeiro plano, e, ao fundo, podemos perceber um parreiral. Sobre a fotografia está escrita a primeira parte da matéria, que diz:

A viticultura no Semiárido brasileiro é uma novidade no mundo dos vinhos. As coordenadas geográficas onde se localiza são bem distantes daquelas onde se desenvolvem – há séculos, em alguns casos – as zonas tradicionais. Elas se estendem por países como França, Espanha, Itália, Alemanha, Portugal e Estados Unidos, entre os paralelos 30-45, de latitude norte. E entre 23 e 45 de latitude sul, que cortam o Chile, Argentina, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e sudeste e sul do

Brasil (RS, SC e MG).

No Semiárido do Brasil, os chamados “vinhos do sol” são elaborados em vinícolas nos municípios de Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista, em Pernambuco, e Casa Nova, na Bahia, que estão mais abaixo, entre os paralelos 8-9 do Hemisfério sul.

Segundo o pesquisador da Embrapa Uva e Vinho (Bento Gonçalves, RS), lotado na Embrapa Semiárido (Petrolina, PE), Giuliano Elias Pereira, que executa projetos no Laboratório de Enologia da Unidade, essas distâncias acentuam as diferenças enológicas entre as regiões produtoras. A quantidade de vinificações por ano é uma delas.

Nas áreas de clima temperado, a safra ocorre uma vez por ano, normalmente entre o verão e o outono. Assim, em média, um enólogo em toda sua vida profissional poderia elaborar entre 25 e 30 vinhos. No Vale do São Francisco, onde é possível escalonar as colheitas por semana ou quinzena entre os meses de abril e dezembro, ele alcançaria igual quantidade em apenas um ano. “É uma realidade muito diferente”, garante.

Uma consequência prática disso é que cada safra, potencialmente, implica num tipo diferente de vinho. A equipe de pesquisadores da instituição, articulada em torno de cinco projetos, se volta para o manejo dos parreirais com o objetivo de produzir uvas de alta qualidade. As iniciativas envolvem especialistas em várias áreas do conhecimento agrônomo, que apóiam a definição de sistemas de produção adequados para as condições regionais, para as quais não há referências disponíveis no mundo.

Mais que isso, trabalham para as uvas expressarem o que chamam de “terroir”: a influência do clima, do solo e do homem na qualidade e tipicidade dos vinhos. A ideia é valorizar a cultura e a enogastronomia regional. Não queremos imitar os ótimos vinhos de regiões como as francesas Bordeaux, ou Califórnia, nos Estados Unidos, ou ainda Mendonza, na Argentina, afirma Giuliano.

Acima, na página 07, está a segunda parte da reportagem. A fotografia, está à direita e é representada por uma empregada da Embrapa, percebemos isso, pois ela usa o crachá da empresa nas cores azul e verde. A moça está segurando uma taça de vinho e observa a sua coloração. Ela está ao ar livre, com o céu azul ao fundo e na frente aparecem folhas de uma parreira. O texto diz:

### **Benefícios à saúde**

Estudo recente realizado por especialistas da Universidade Federal Rural de Pernambuco e da Embrapa Semiárido constatou nos vinhos da região elaborados com as variedades *Syrah*, *Tempranillo* e *Petit Verdot* quantidades de trans-resveratrol da ordem de seis, três e duas vezes maiores que as encontradas nos produtos de origem francesa, espanhola ou argentina. Essa substância tem ação anticancerígena e preventiva de doenças cardiocirculatórias. Atualmente na

região já são elaborados mais de 60 tipos de vinho em seis vinícolas implantadas no Submédio do Vale do Rio São Francisco, que produzem 8 milhões de litros por ano. Alguns deles obtêm tal qualidade que são exportados para os Estados Unidos, países da União Europeia e da Ásia. Entre os vinhos produzidos no Vale, destacam-se o *Syrah*, o *Tempranillo* e o *Cabernet-Sauvignon*, como tintos, e *Chenin Blanc*, *Moscato Canelli* e *Sauvignon Blanc* como brancos, além dos espumantes brancos e rosados, secos (*brut*), meio doces (*démi-sec*) ou doces (*moscatéis*).

### **Consumidores**

Recém-contratada pela Embrapa Semiárido, a pesquisadora Aline Camarão Telles Biasoto vai ampliar o universo dos estudos com os chamados “vinhos do sol”. O primeiro deles será para identificar compostos químicos que possam ser reconhecidos como prováveis marcadores das características que dão tipicidade aos vinhos tintos, brancos e espumantes produzidos na região. Esses estudos vão ser vinculados a testes de degustação, a fim de verificar as variedades, as safras, quais intervenções agrônômicas e enológicas que mais agradam ao paladar dos brasileiros consumidores de vinhos. Neste primeiro momento, o objetivo é saber quais as expectativas dos consumidores com relação ao vinho elaborado no Vale do São Francisco.

Abaixo da página 07, está a terceira parte da reportagem, a direita está uma foto com a mesma pesquisadora que aparece na capa. Ela continua sorrindo e desta vez, encontra-se no corredor de um vasto parreiral. O texto é o que segue:

### **Uva que produz o ano inteiro**

Há quatro anos 99% das uvas exportadas pelo Brasil são colhidas nos parreirais irrigados do Submédio do Vale do São Francisco. Nessa mesma região, floresce uma área vinícola que, em pouco mais de 25 anos, já responde por 15% da produção nacional de vinhos finos de qualidade e de sabores surpreendentes. O submédio demarca os limites de um trecho do Rio São Francisco entre os estados da Bahia e de Pernambuco, em pleno sertão nordestino. Ali, o sol intenso de mais de 12 horas diárias - em média, um calor de “matar” - e as chuvas irregulares e concentradas em uns poucos meses do ano nem de longe lembram os ambientes de clima temperado ao redor do planeta onde viceja a vitivinicultura.

O cultivo da uva em condições tropicais semiáridas não é fácil, revela a pesquisadora Patrícia Coelho de Souza Leão, da Embrapa Semiárido. Até alcançar os atuais níveis de produtividade, com parreirais carregados de cachos bem formados de frutos “doces que nem mel” não foram poucos os desafios a superar. “O manejo das videiras para que produzissem uniformemente foi um deles”, revela Patrícia. Até então, as altas temperaturas ao longo do ano impediam as plantas de entrarem numa fase de repouso, que nos ambientes de clima temperado ocorre durante o inverno. Assim, a brotação das gemas ocorria com dificuldade e de maneira desuniforme. A consequência era a redução drástica da produtividade dos vinhedos. A aplicação de um produto químico à base de cianamida hidrogenada foi a solução. Esse ajuste na tecnologia de manejo dos parreirais ajudou a

levar para a agricultura irrigada a originalidade do ambiente tropical semiárido do Brasil: tornar viável a produção das videiras em qualquer mês do ano. “É um dos poucos locais do planeta onde isso é possível”, garante a pesquisadora.

Para analisarmos esta reportagem, começaremos pela categoria Organização, que é apresentada na forma como a atividade fim da Embrapa, a pesquisa agropecuária, modifica a vida da comunidade em seu entorno. A forma da produção de vinho está sendo modificada, pois em regiões de clima temperado, onde tradicionalmente se cultiva uvas para viticultura, só acontecem duas safras por ano. Agora, com essa pesquisa de que trata a reportagem, explorando a região do semiárido brasileiro para essa cultura, podem acontecer diversas safras por ano. Esse fato está modificando a vida dos enólogos e dos produtores rurais voltados para essa cultura.

Conforme Morin (2006), uma empresa se auto-organiza no seu mercado. O mercado é um fenômeno, ao mesmo tempo, ordenado, organizado e aleatório. É aleatório porque não existe absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de produtos e serviços, mesmo que existam possibilidades e probabilidades de que isso aconteça. O mercado é uma mistura de ordem e desordem e as Organizações também precisam de ordem e de desordem.

Aqui, podemos fazer uma analogia, dizendo que a ordem seria produzir uvas em regiões de clima temperado, onde há séculos viceja a viticultura. O cultivo de uvas, em condições tropicais semiáridas, seria a desordem, provocada pela capacidade de inovação e regeneração da Embrapa.

Para Morin (2006), num Universo em que os sistemas sofrem o aumento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite que eles captem, reprimam e utilizem a desordem. Não seria normal, e sim inquietante, se as coisas não se modificassem com o tempo. Não existe nenhuma receita de equilíbrio. A única forma de lutar contra a degeneração é a regeneração constante, isto é, a aptidão do conjunto da Organização, para se regenerar e se reorganizar enquanto enfrenta os processos de desintegração.

A Comunicação Organizacional está evidenciada na forma como os seus públicos são convidados a participar dessa mudança, provando novos sabores e opinando na qualidade do vinho produzido na região. Uma Organização é feita de relações e vínculos estabelecidos entre diferentes sujeitos. Nessa perspectiva, a Organização Embrapa, amplia seus canais de diálogo com todas as partes interessadas envolvidas: produtores, consumidores, empregados.

Sob essa ótica, Kunsch (2003), ressalta a importância das Organizações privilegiarem o estabelecimento de canais de Comunicação com seus públicos vinculados: “A abertura de fontes e a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social” (p. 90).

A subcategoria Comunicação Interna particularizar-se na busca por comunicar aos seus empregados, através da matéria de capa de seu informativo mensal, uma importante pesquisa realizada pela empresa e o sucesso alcançado. Isso parece denotar uma prioridade à informação para o seu público interno, reforçando o sentimento de orgulho por pertencer a uma empresa que desenvolve tão importantes pesquisas. Wilson Bueno (2009, p. 296) afirma que a transparência empresarial é um pré-requisito para a boa Comunicação nas empresas “[...] uma boa governança corporativa passa, obrigatoriamente, por ações e estratégias comunicacionais competentes, que primam (ou deveriam primar) pela transparência, pela circulação de informações qualificadas e por aí vai.”

A categoria Cultura Organizacional está posta nas avançadas pesquisas, em busca do melhor resultado na produção das uvas. Em seu livro *Imagens da Organização*, Morgan, explica a origem da palavra Cultura: “A palavra deriva metaforicamente da ideia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra” (Morgan, 2000, p. 137). Sendo sua missão “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2008, p. 18), a superação de desafios é uma marca da Embrapa, que não poupa esforços para viabilizar soluções de pesquisa para o aprimoramento da agricultura brasileira. Um dos seus valores é a excelência

em pesquisa e gestão, e diz: “Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas, para o atendimento das demandas dos nossos clientes, e, para isso, pautamos nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação.” (EMBRAPA, 2008, p. 18-19). Isso é claramente percebido no texto, com a busca de soluções e, com o sucesso alcançado, na produção de uvas para viticultura em um local, a princípio, improvável para essa cultura.

A Cultura Organizacional também está colocada pela forma como, apesar de estar trazendo uma novidade para a região, a empresa busca valorizar as coisas regionais, não desprezando a influência do clima, do solo e do homem na qualidade e tipicidade dos vinhos. Podemos perceber esse respeito, na primeira parte do texto, na frase do pesquisador Giuliano Pereira, “A ideia é valorizar a cultura e a enogastronomia regional”.

De forma quase que imperceptível, as frases que compõe a matéria são embebidas em Poder. O poder de desafiar a natureza, produzindo uma cultura nova em um clima, a princípio inapropriado. Para Barthes (1996), o Poder é uma Libido dominante, uma energia prazerosa. Ele não depende apenas da política, da sociedade; o Poder existe onde o homem existe. Envolve o prazer, a capacidade de realização. A dominação dialoga com a questão prazerosa.

Podemos dizer que a satisfação que a descoberta da possibilidade de produção de uvas de qualidade, em pleno sertão nordestino, propicia aos empregados da Embrapa, está relacionada com esse prazer, a Libido dominante, de que nos fala Barthes.

O Poder que, para Barthes (1992) está em todo e qualquer discurso e em todos os grupos, também nos leva à linguagem social, o Socioleto, que é apresentado na matéria por meio da forma sutil em que as frases estão reforçando a imagem da Embrapa, como sendo a maior empresa agropecuária do Brasil.

Ainda, nesta análise, pelo destaque com que aparece na reportagem,

identificamos a Fotografia como categoria a *posteriori*. Para Barthes (1984), há dois tipos de interesse que são despertados, por meio da Fotografia. São eles as subcategorias *Studium* e *Punctum*. O *Studium* refere-se ao interesse sensato das pessoas por uma determinada Fotografia:

[...]o *studium*, que não quer dizer, pelo menos de imediato “estudo”, mas a aplicação de uma coisa, o gosto por alguém, uma espécie de investimento geral, ardoroso, é verdade, mas sem acuidade particular. É pelo *studium* que me interesso por muitas fotografias, que as recebo como testemunhos políticos, que as aprecio como bons quadros históricos: pois é culturalmente (essa conotação está presente no *studium*) que participo das figuras, das caras, dos gestos, dos cenários, das ações. (BARTHES, 1984, p. 45-46).

Para Barthes (1984), o *Studium* também trata-se do interesse vago, uniforme, irresponsável que temos por pessoas, espetáculos, roupas, livros, que consideramos “distintos”. Para o autor, o reconhecimento deste elemento está em encontrar o que o fotógrafo quis dizer, sua intenção. Ao reconhecermos o *Studium* numa imagem descobrimos quais são as intenções do fotógrafo, e devemos “entrar em harmonia com elas, aprová-las, desaprová-las, mas sempre compreendê-las, discuti-las interiormente, pois a Cultura (a que se liga o *Studium*) é um contrato feito entre os criadores e os consumidores” (Barthes, 1980, p. 48).

O *Punctum* é descrito por Barthes (1984), como sendo um segundo elemento da Fotografia, que vem contrariar o *Studium*. É o detalhe, o que chama a atenção individualmente de cada um que olha ou analisa, é o seu apelo emocional. O *Punctum* é algo que acrescentamos à leitura de uma imagem, um detalhe que atinge o leitor e que, de alguma forma, nos faz reagir a ele. “O *Punctum*: quer esteja cercado ou não, é um suplemento; é aquilo que eu acrescento à foto e que, no entanto, já está lá” (Barthes, 1980, p. 82).

Assim, podemos dizer que nas Fotografias da matéria analisada, o *Studium*, ou seja, a intenção do fotógrafo, está representado na beleza da paisagem, dos parreirais e pela qualidade dos cachos de uva; o *Punctum*, que é o que acrescentamos à imagem, está no momento em que percebemos, no sorriso da pesquisadora, que aparece nas fotos da capa e da página 07, a alegria por

desenvolver um produto de tão alta qualidade e pelo olhar contemplativo para a taça de vinho, da empregada da segunda parte da reportagem, que parece dizer o quanto ela admira o resultado daquela pesquisa.

Dessa forma, na matéria *Vinhos do sol e de muita qualidade*, perpassamos pela categoria Organização através da mudança que a empresa provoca no ambiente em que está localizada, da ordem, da desordem, da degeneração e regeneração. A Comunicação Organizacional está posta na maneira que os públicos da empresa, são convidados a participar da descoberta dos novos vinhos produzidos com uvas do semiárido brasileiro. A Comunicação Interna é priorizada, na informação em primeira mão aos empregados, das pesquisas que a empresa desenvolve. A categoria Cultura aparece quando a missão da empresa, de desenvolvimento e inovação na agricultura, é transformada em ações concretas, através das pesquisas desenvolvidas. Também está posta na valorização e preservação da cultura regional. O Socioleto, reforça, através do discurso Encrático, a postura de maior empresa agropecuária do país e, a categoria Poder, novamente surge como libido dominante, através do prazer e do orgulho proporcionados pela descoberta de novas formas de cultivo da uva. Como categoria a *posteriori*, identificamos a Fotografia, com as subcategorias *Stadium*, representado pela beleza e sanidade dos parreirais e *Punctum*, através do sorriso de satisfação de uma das empregadas que desenvolveu a pesquisa e do olhar de admiração da outra, para o fruto dessa pesquisa.

### 2.3 Informativo Eletrônico Pão Quentinho

O informativo eletrônico **Pão Quentinho**, é editado pela ACE – Assessoria de Comunicação Empresarial da Embrapa Trigo. O informativo veicula somente internamente e tem circulação semanal pela Internet e murais da Unidade. Tem como objetivo comunicar os principais acontecimentos da semana na Unidade Embrapa Trigo, bem como informações de interesse geral, como previsão do tempo, agenda e aniversariantes da semana, complementando as informações oferecidas pelo mural e pelos veículos corporativos produzidos na sede. Também, ocorrem

Edições Extras, com o objetivo de atender a necessidade imediata de comunicar a todos os empregados, ao mesmo tempo, de maneira corporativa e com agilidade, notícias de interesse deles e da empresa, que não podem aguardar até a próxima edição semanal. O Pão Quentinho tem como Editora Geral, a jornalista da Embrapa Trigo, Joseani Mesquita Antunes.

O Pão Quentinho tem um design simples, com matérias curtas e três colunas fixas: Feliz Aniversário, Previsão do Tempo e Agenda. Ao lado esquerdo do nome Pão Quentinho, o informativo é ilustrado por duas espigas de trigo e um pão, do qual saem fumaças, indicando que acabou de sair do forno. Esta ilustração é composta das cores amarelo, laranja e vermelho. Abaixo do nome e da ilustração, há uma faixa enviesada, nas cores da Embrapa, azul e verde.

### **2.3.1 Edição 58, de 08 de abril de 2010**

A edição número 58 do Pão Quentinho, é uma Edição Extra, cujo objetivo foi divulgar os resultados dos trabalhos selecionados para o II Simpósio de Inovação e Criatividade. As matérias que a compõe são: Simpósio de Inovação, Conferência Internacional do Trigo, Assembleia do Sindicato, além das colunas fixas, Feliz Aniversário, Previsão do Tempo e Agenda.

As matérias, selecionadas para análise, são: *Simpósio de Inovação e Conferência Internacional do Trigo*. Abaixo, os textos das duas matérias:

#### **Simpósio de Inovação**

Foi divulgado ontem à tarde o resultado dos trabalhos selecionados para o II Simpósio de Inovação e Criatividade, que acontece de 28 a 30/04, junto com o Ciência para a Vida, na Embrapa Sede. A unidade não foi selecionada para apresentação oral, mas na forma de pôster contamos com os trabalhos “Modelos de transferência de tecnologia em cultivares: retrospectiva recente e possibilidades para trigo e soja”, do Adão Acosta com a equipe de transferência; e “Biofortificação de genótipos de trigo no Brasil”, de Pedro Scheeren e melhoramento. Como ouvintes, foram selecionados os colegas Genei Dalmago, Lucila

Gazolla e Maria Regina Martins. No estande da Embrapa Trigo durante o Ciência (23/04 a 03/05), contamos com a Fátima De Marchi e a Rosana Lopes, além da Lisandra Lunardi na coordenação da Região Sul. Os recursos da sede cobrirão os custos dos colegas com trabalhos selecionados e daqueles que vão trabalhar no evento.

#### **Conferência Internacional do Trigo**

A pesquisadora Sandra Mansur foi selecionada pelo CTI para representar a unidade na 8ª Conferência Internacional do Trigo, que acontece no mês de junho, em São Petesburgo, na Rússia. O critério de seleção considerou os resumos enviados ao CTI e a vinculação com as linhas de pesquisa estabelecidas pelo evento.

Iniciamos a análise, por meio da categoria Organização, que está colocada, através de dois eventos científicos em que empregados da Embrapa Trigo irão participar, sendo os empregados, nos eventos, a representação do todo que é a Embrapa Trigo. No primeiro evento, a Exposição Ciência para a Vida é dado destaque tanto aos empregados que irão participar com apresentação de pôsters, apresentando os trabalhos de pesquisa, como para quem estará no estande fazendo atendimento durante a Exposição, os colegas que participarão como ouvintes e também para a empregada que foi escolhida para coordenar a participação da região sul. No Pão Quentinho, que é um veículo exclusivo dos empregados da Embrapa Trigo, o evento Ciência para a Vida, não é detalhado. Como a Exposição já havia sido amplamente divulgada para o público interno através de outros veículos de comunicação da Embrapa, pensamos que julgou-se desnecessário fazê-lo novamente, entendendo-se que todos os empregados já tinham conhecimento de sua realização e importância. O Simpósio de Inovação e Criatividade, em sua segunda edição, é um evento concomitante ao Ciência para a Vida, que tem por objetivo incentivar os pesquisadores a apresentarem, de forma criativa, o resultado de seus trabalhos.

Na segunda nota, que trata da Conferência Internacional do Trigo, o destaque é para a pesquisadora, Sandra Mansur, que foi selecionada para representar a empresa através do seu trabalho. Sendo as Organizações locais onde os sujeitos interagem e socializam, percebemos a preocupação da Embrapa Trigo em informar, rapidamente, através de uma edição extra do Pão Quentinho, os trabalhos selecionados e os colegas que participarão dos eventos.

A Comunicação está retratada pelo nome dado ao informativo, Pão Quentinho, o pão que é produzido com a farinha, que por sua vez vem do trigo, principal produto desta Unidade de Pesquisa da Embrapa, fazendo uma analogia com a 'notícia quentinha'. O que nos leva a subcategoria Comunicação Interna, que está ressaltada na Comunicação feita, em primeira mão, ao público interno, com as notícias 'recém saídas do forno'.

A Cultura Organizacional está posta na diversidade de vários tipos de trabalhos, que os empregados irão desenvolver nos eventos descritos: de atendimento, de coordenação, de pesquisa, retratando a diversidade de funções executadas pelos seus empregados. Schuler (2009, p. 244) define a cultura como um processo coletivo de construção da realidade, por meio de representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se compararmos grupos). Compartilhar essa visão coletiva determina, muitas vezes, o sucesso da atuação dentro da Organização, uma vez que ela permite e facilita a Comunicação, de uma forma muito ampla, desde o uso das linguagens até a adequada decisão sobre comportamentos que visam a algum resultado.

Sob esta ótica, o processo de Comunicação adere-se ao conceito de Cultura, de maneira que, gerar Cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, tornando-os comuns, ou seja, comunicando-os. A Comunicação torna possível a aprendizagem dos modos sociais do grupo, permitindo assim que a Organização funcione como uma unidade. E a Cultura permite a organização dos sujeitos dentro dos grupos, associando-se com outros sujeitos, formando um grupo, que por sua vez se associam com outros grupos, formando outras entidades mais estruturadas (as Organizações), que se associam com outras entidades (mercados e assim por diante, formando sociedades e finalmente a humanidade).

Para Schuler (2009), todo processo de intervenção cultural, nas Organizações,

é basicamente um processo de Comunicação, em que as novas vivências funcionam como força transformadora, que necessita de tempo, de sustentação e perseverança para se manifestar como transformação efetiva. O processo implica em uma mudança de visão, que incidirá sobre o entendimento da realidade – atitudes (crenças + emoções + ação), paradigmas imagens e linguagem.

Na análise, desta edição do Pão Quentinho, também surge o Poder. Mesmo o informativo sendo um veículo feito exclusivamente por e para os empregados, o Poder está posto no destaque aos que irão participar dos eventos. Barthes, estabelece o significado de Poder, conceituando-o como a Libido Dominante e invariante, a energia prazerosa que constitui todo o ser humano. Para o autor, o Poder expressa instintos e desejos, estando presente em todas as ações dos sujeitos [...] ensinar, falar simplesmente, fora de toda sanção institucional, não constitui uma atividade que seja, por direito, pura de qualquer poder: o poder (a libido dominandi), aí está emboscado em todo e qualquer discurso, mesmo quando este parte de fora do poder [...] (Barthes, 1997, p. 10).

A categoria Cor é evidenciada através do vermelho, amarelo e alaranjado, usados na ilustração do Pão Quentinho. Segundo Farina (1994, p. 113), a cor vermelha “implementa o fogo da vida, gerando uma nova existência, nesta cor há uma força que nos impulsiona à ação, ou seja, à manifestação, é uma força que determina o nosso comportamento.” Este fato pode projetar um envolvimento do público interno com a empresa e seus informativos. De acordo com o mesmo autor (1994, p. 134), as cores amarelo/ alaranjadas que colorem o pãozinho e as espigas de trigo, “simbolizam a força, a esperança, o idealismo, a expectativa e indicam desejo de libertação, de mudança.” Pode-se notar, nas cores escolhidas, o uso de uma tática publicitária capaz de induzir o público à aceitação e adesão do informativo, na busca por uma Comunicação mais eficiente.

Neste momento podemos perceber uma ligação entre a Cor e o Socioleto, uma vez que o Socioleto é reconhecido como um discurso. O Socioleto Encrático é

relacionado ao discurso no Poder. Assim, todas as situações que vivenciamos, sejam escritas, sejam imagéticas, postas na reportagem são o Socioleto Enchrático. Nesta edição do Pão Quentinho, o Socioleto, além de ser ressaltado pelas cores, que podem ter a intenção de induzir à aceitação do informativo, também está posto no discurso pela presença recorrente de termos do meio da pesquisa agropecuária, o que reproduz a ideia particular de um grupo fechado, com expressões conhecidas somente por especialistas ou pessoas do meio.

Assim, nessa primeira análise do informativo Pão Quentinho, a Organização está colocada nos eventos em que seus empregados participarão, representando a empresa. A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna estão retratadas na analogia ao nome Pão Quentinho, com a notícia em primeira mão aos empregados, através de uma edição extra, para informar os trabalhos e os colegas, selecionados para participar dos eventos. A categoria Cultura Organizacional aparece assim, por meio da associação dos processos de Comunicação. O Socioleto que, nesta análise, se caracteriza pelo Poder Enchrático, a linguagem do Poder, está evidenciado nas Cores da ilustração e nos textos, através das expressões próprias do meio da pesquisa agropecuária. Perpassa, também, pelo Poder, que está em todo discurso, e aparece no texto através da exaltação aos empregados que participarão dos eventos e pela categoria Cor, com as cores amarelo, laranja e vermelho usadas na figura do pão e das espigas de trigo, simbolizando força, expectativa, idealismo e desejo de mudança.

### **2.3.2 Edição 86, de 23 de novembro de 2010**

A edição de número 86 do Pão Quentinho, é composta de quatro matérias, além das colunas fixas, Feliz Aniversário, Previsão do Tempo e Agenda. São elas: *Preparativos Final de Ano*, *Confie*, que trata de Convênio firmado entre Incra-Fapeg-Embrapa, *Seminário*, e *Dica*, que ensina como organizar referências bibliográficas em formato eletrônico para uso em trabalhos científicos. Selecionamos para análise

a matéria *Preparativos Final de Ano*, descrita abaixo:

### **Preparativos Final de Ano**

O grupo de voluntários formado pela AEE, SINPAF, SNT e Embrapa Trigo já começou a organização das atividades de final de ano.

**1) Dia da Solidariedade:** Tradicionalmente, trazemos um grupo de idosos do asilo mais carente da cidade para passar a tarde na AEE. Assim, a visita dos idosos do Lar Nossa Senhora da Luz está marcada para o dia 16 de dezembro, às 14h30. Estamos recolhendo doações em dinheiro (kit de higiene estimado em R\$ 20) para compra dos kits. Neste ano, optamos por não recolher doações de produtos, pois, como eternas crianças, as diferenças entre os produtos nos kits causavam ciúmes entre os idosos. Precisamos de voluntários para a recreação dos idosos (talentos da unidade e familiares de empregados, além de colegas para dançar e conversar com os visitantes); o lanche é organizado com a colaboração dos empregados, sendo que qualquer colega pode trazer um prato de doce ou salgado para fazer a festa. Doações e informações com a Joseani e Fátima na ACE.

**2) Natal da criança carente:** Neste ano, optamos por substituir a ajuda ao Papai Noel dos correios pelas associações de papeleiros que atendem a Unidade. Vamos solicitar que cada família escreva uma carta solicitando doações de alimentos, doces, brinquedos, material escolar, roupas e calçados. A intenção é agrupar as demandas para atender a todos os pedidos com a mobilização de todos os empregados. Nos últimos anos, a média de cartinhas atendidas foi sempre superior a 100. Numa edição, conseguimos comprar quatro bicicletas e em outra até uma cadeira de rodas. A coordenação da atividade é da colega Ana Carolina com a ajuda da Tatiane.

**3) Decoração:** já começaram os trabalhos na montagem de pinheirinhos, guirlandas e mensagens de Natal. Voluntários podem falar com a Márcia Pimentel, na informática.

**4) Festa:** A data para as comemorações de final de ano está marcada para o dia 23 de dezembro, último dia de trabalho antes do recesso. Pela manhã, estão sendo organizados culto e apresentação do coro Trigo em Canto. Ao meio-dia deverá acontecer o tradicional almoço na AEE e à tarde o sorteio de brindes, bingo e o popular fandango. Mais detalhes nas próximas edições do Pão Quentinho.

A primeira categoria eleita para análise é a Organização, representada nesta matéria pelos eventos das Comemorações de Final de Ano na empresa. Estando a Embrapa Trigo representando o todo e os eventos uma das partes que formam esse todo. Zanella (2008), conceitua evento como uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc.

No evento descrito na matéria, temos dois focos distintos. O primeiro são as ações de solidariedade, com a festinha e o auxílio aos idosos do Lar Nossa Senhora da Luz e a ajuda às famílias das associações de papeleiros, que atendem à Unidade. Essas ações parecem ter o propósito de humanizar o ambiente de trabalho, e também, integrar e criar um clima de solidariedade entre os empregados, já que todos estão sendo convidados a se unir aos que já são voluntários, participando com doações e entretenimento aos idosos.

A Organização, também, está evidenciada quando busca envolver a família dos empregados, que é convidada a participar com atividades de recreação aos idosos. Na ação *Natal da Criança Carente*, na frase “Vamos solicitar que cada família escreva uma carta solicitando doações de alimentos, doces, brinquedos, material escolar, roupas e calçados” a família novamente está presente, desta vez aquelas que serão assistidas com as doações.

O segundo, é um evento de confraternização, com almoço na Associação dos Empregados da Embrapa, sorteio de brindes, bingo e fandango. Segundo resultado de pesquisa de clima, anterior a esta edição do Pão Quentinho, realizada na Unidade, em relação às festividades/eventos, a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, interfere diretamente no comparecimento ou não do profissional nestas atividades. Além disso, a fala constante sobre rotinas de trabalho e o excesso de trabalho, acabam por também ser responsáveis pela ausência de muitas pessoas nas festas (CATHO, 2009, p. 10). O convite, feito aos empregados, para que ajudem a decorar a Unidade para as festividades de Natal, parece querer criar um envolvimento, buscando reverter o que foi diagnosticado na pesquisa de clima .

A Cultura Organizacional está colocada pela forma como os sujeitos adicionam suas subjetividades ao ambiente de trabalho. Para Morgan,

A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode

haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre o mosaico cultural. (Morgan, 2000, p. 157)

Já é tradição na Embrapa Trigo, que o último dia de trabalho do ano, seja de comemorações. Entre o Natal e o Ano Novo, a empresa entra em recesso, tendo os empregados, compensado, antecipadamente, as horas que irão folgar nesse período. O último dia útil, portanto, é na antevéspera do Natal. Também, tradicionalmente, na manhã deste dia acontece um culto ecumênico, onde comparecem um padre, um pastor, um representante da doutrina espírita, um representante da religião evangélica, e outras que façam parte das crenças religiosas dos empregados. E neste ano não foi diferente, como está descrito na matéria, no item *Festa* “Pela manhã, estão sendo organizados culto e apresentação do coro Trigo em Canto”. O mosaico cultural, de que nos fala Morgan, pode ser claramente identificado nas diferentes crenças religiosas existentes entre os empregados. Mas a tradição de se encerrar as atividades do ano com um culto contemplando todas as religiões, parece ser um sinal de respeito pelas diferenças.

Destacamos, também, como parte da Cultura Organizacional da Embrapa Trigo, a colaboração financeira para a realização das atividades. Acontece nesses eventos, a união da Associação dos Empregados, do Sindicato (SINPAF) e de doações voluntárias dos próprios empregados. No caso de empresas públicas como a Embrapa, que dependem quase totalmente de recursos do Tesouro Nacional, todo cuidado é pouco com sua imagem institucional, e não é lícito usar recursos públicos para eventos de solidariedade e de confraternizações. Mas isso não é sinônimo de que a empresa não os realize, mas sim de que ela se “humaniza” e conta com colaborações de seus empregados.

A Comunicação Organizacional está posta na busca pela participação e envolvimento dos empregados, do Sindicato e da Associação dos Funcionários tanto

nas ações solidárias como nas festivas. Nos chama a atenção, principalmente, o envolvimento, do Sindicato nas ações, o SINPAF, que está colocado na primeira frase da matéria como 'voluntário'. Essa colaboração, parece contradizer o que diz Morgan (2000, p. 159),

Entre as mais importantes de todas as contraculturas organizacionais, estão as encorajadas pelos sindicatos. É aqui que a batalha pelo controle ideológico é mais claramente definida, pois os sindicatos são, na realidade, contraorganizações, no sentido de que sua existência resulta do fato de que os interesses do empregado e do empregador podem não ser sinônimos.

A Comunicação Interna, surge como instrumento importante para que os empregados tenham a percepção e construam a própria representação da Organização, a qual pertencem, como uma empresa que tem uma preocupação com o social, com a ajuda a entidades beneficentes, permitindo que essas ações aconteçam dentro do seu espaço físico e no horário de expediente.

A categoria Poder, é evidenciada nesta análise pelo altruísmo, pelo prazer propiciado em ajudar ao próximo. Devido a sua natureza, algumas pessoas não suportam ver outras cheias de problemas ou sofrendo. É o que Spyer (2007, p. 36) chama de incentivo moral: "O prazer associado à prática de boas ações estimula pessoas a doarem seu tempo e esforço."

Segundo a visão barthesiana, o Poder se sobressai, apresenta diferentes manifestações e é, também, uma realidade cultural. [...] o Poder está presente nos mais finos mecanismos do intercâmbio social: não somente no Estado, nas classes, nos grupos, mas ainda nas modas, nas opiniões correntes, nos espetáculos, nos jogos, nos esportes, nas informações, nas relações familiares e privadas, e até mesmo nos impulsos liberadores que tentam contestá-lo [...] ( Barthes, 1997, p. 11).

O Socioleto se caracteriza pela linguagem, que a princípio parece ser Acrática, pois à primeira vista está fora do Poder. Mas um olhar mais atento, nos faz ver que o

Socioleto, com sua linguagem altruísta, acaba por intimidar os empregados que não participam das atividades, já que age com o Poder de fazer sentir algo, seja falta de emoção ou culpa, por não se envolverem com o cunho solidário das ações.

Ainda, ao analisarmos esta matéria, deparamo-nos com uma categoria a *posteriori*, o “Fait Divers”. A expressão francesa designa, em sua generalidade, informação sensacionalista. O “Fait Divers” (casos do dia), expressa conflitos por meio da Causalidade e da Coincidência. Interpela a emoção do receptor, independente de seu estilo jornalístico. Angrimani (1994, p. 27) conta que, em 1631, a Gazette de France lançou “[...] edições extraordinárias de grandes tiragens, consagradas aos ‘fait divers’ sensacionais.” Depois desse jornal, os editores dos outros passaram a publicá-los, com mais intensidade, para aumentar seus rendimentos.

Ao longo do século XX, alguns teóricos dimensionaram a importância do *Fait Divers*. Foram os casos, de Morin, Maffesoli e Baudrillard. Morin (1984, p. 114-115) vê, no *Fait Divers*, “os acontecimentos contingentes, que só se justificam por seu valor emocional. Ele salienta a sua composição trágica, na qual se desenvolve, pelo Sensacionalismo, “a lógica irreparável da Fatalidade”. Maffesoli (1988, p. 196) valoriza a sua importância. “São notícias, que implicam uma ruptura do curso do cotidiano dos acontecimentos. Sempre excelentes reveladores da realidade social, põem em destaque a extensão e a importância da anomalia”. Baudrillard (1995, p. 24), sustenta que a “universalidade do *Fait Divers*” é uma das características da sociedade de consumo, através da “Comunicação de massa”. Ainda, acrescenta: “Toda a informação política, histórica e cultural é acolhida sob a mesma forma, simultaneamente anódina e miraculosa do fait divers”.

Barthes (1971, p. 263-271) estabelece o conceito do *Fait Divers* como: “uma informação monstruosa, análoga a todos os fatos excepcionais ou insignificantes, em resumo anômicos [...]”. O semiólogo, arrumou-lhe uma tipologia básica,

organizada por duas categorias: Causalidade e Coincidência<sup>21</sup>. Ambas se subdividem em subtipos, direcionados à compreensão da excepcionalidade, introdutora da noção de conflito. O primeiro tipo, o *Fait Divers* de Causalidade, apresenta duas manifestações:

-*Causa Perturbada*: há o desconhecimento causal ou quando uma pequena causa provoca um grande efeito;-*Causa Esperada*: quando a causa é normal, a ênfase recai nas Personagens Dramáticos criança, mãe e idoso.

Na Causa Perturbada, a excepcionalidade está localizada no porquê da factualidade. Existe um efeito, porém a causa é desconhecida ou deformada pela imprecisão ou pela ilogicidade. Em quaisquer das possibilidades, existe a formalização de uma situação de conflito.

Na Causa Esperada, a excepcionalidade troca de posição. Desloca-se para os protagonistas, que são responsáveis pela instauração do conflito. A dramaticidade apanha três tipos de sujeitos básicos: criança, mãe e idoso. Eles representam os diversos ciclos do processo do existir humano.

No caso desta matéria, podemos observar o “Fait Divers” de Causalidade, pois a causa é esperada e a ênfase recai nos Personagens Dramáticos idoso, na primeira parte da matéria e criança carente, na segunda parte. A excepcionalidade fica deslocada para os protagonistas, que são responsáveis pela instauração do conflito.

O “Fait Divers”, em suas diferentes manifestações, é utilizado na mídia com diversas abordagens. Aparece no tratamento da realidade e da ficção, seja nas telenovelas, nos telejornais, nos “talk-shows”, nos programas de humor, no noticiário da imprensa e na publicidade. O “Fait Divers” é, por natureza, sensacionalista, quanto pela Causalidade: Causa Perturbada e Causa Esperada. As suas estruturas

---

<sup>21</sup> O *Fait Divers* de Coincidência, é subdividido em duas manifestações: Repetição: é o igual, que se reproduz com diferença, no âmbito de uma matéria jornalística e Antítese: duas perspectivas diferentes, distantes, antagônicas, são fundidas em uma única realidade. Uma de suas formas de expressão é o Cúmulo (a má-sorte), figura da Tragédia Grega (Barthes, 1971, p. 271-274).

são constituídas pelas anomalias e pelas excepcionalidades, marcadas, em essência, pela valorização do espetacular. As duas causalidades conotam a Fatalidade como explicação do real. O Poder, no “Fait Divers”, é a expressão do domínio do individualismo, manifestado pela emocionalidade, não importando o uso da razão. O que conta é a exploração das emoções.

Para Barthes (1971), sobre o “Fait Divers”, o conceito de estrutura é essencial. Ele o explica do seguinte modo: A estrutura é, pois, na verdade um simulacro do objeto, mas um simulacro dirigido, interessado, uma vez que o objeto imitado faz algo que permanecia invisível, ou se preferirmos, ininteligível no objeto natural. Barthes realiza um simulacro dirigido do “Fait Divers”. Dá-lhe um conceito. Oferece-lhe estrutura com duas categorias: a Causalidade e a Coincidência. Ambas estão direcionadas para a classificação da excepcionalidade, fixada na dimensão do conflito, respectivamente, por meio da Causa Perturbada e Causa Esperada. Na abordagem estruturalista, o mais importante não é o dito. As histórias, os protagonistas e as circunstâncias são variáveis no tempo e no espaço. São perecíveis. O que importa é a estrutura, a forma de dizer, o significante invariante, que tem permanência perante quaisquer possibilidades de mutação.

Barthes (1971) enfatiza que o *Fait Divers* possui um consumo imediato. Notabiliza-se pela sua imanência. É fechado no seu próprio contexto, que é a única dimensão do seu saber. Não reivindica nada que possa transcender o seu próprio território. Está preso no presente, cristalizado no aqui e no agora. É, por excelência, narcísico.

Portanto, na edição de número 86, do informativo Pão Quentinho nos traz a categoria Poder, quando faz uso do prazer, que está associado à prática de boas ações. Perpassa, também, pela categoria Organização, para a qual podemos observar os eventos de Final de Ano como fatores de humanização e integração dos empregados. A categoria Comunicação Organizacional, está posta na busca da integração de seu público interno, com a participação, inclusive do sindicato. A Comunicação Interna que, através do informativo, ajuda os empregados a perceber a empresa como responsável socialmente. A categoria Cultura Organizacional faz

alusão à diversidade religiosa, com um culto ecumênico como parte das comemorações. O Socioleto, que surge, através da intimidação, da culpa dos que não participam das ações solidárias. E por último nos traz a categoria a posteriori, “Fait Divers” de Causalidade, causa Normal, quando faz uso de personagens dramáticos como a criança e o idoso para nos repassar emoção através da solidariedade.

### **2.3.3 Edição 104, de 12 de abril de 2011**

A edição da segunda semana de abril de 2011 do Pão Quentinho, é composta de cinco matérias: *Contando Ciência na Web, Trigo, SIPAT/SQV, Nosso Clima e Dica*. Além das colunas fixas, Feliz Aniversário, Previsão do Tempo e Agenda, ainda contou com cinco notinhas: *Tecnoshow, Cevada, Diretores, Curso e iLPF*. As matérias, selecionadas para análise, foram, Contando Ciência na Web, e Nosso Clima, as quais transcrevemos abaixo:

#### **Contando Ciência na Web**

O site Contando Ciência na Web foi lançado na última semana pela Embrapa, desenvolvido especialmente para o público infanto-juvenil. A Embrapa Trigo fez o lançamento do projeto na Assistência Social Diocesana Leão XIII, no dia 07/04, com mais de 20 crianças. O conteúdo do site, que reúne algumas das principais tecnologias de cada centro de pesquisa, é apresentado em formatos variados, como jogos e livros virtuais, com linguagem adaptada a públicos mais jovens, porém não menos exigentes. O objetivo do site é mostrar às crianças a importância e a presença da ciência na vida das pessoas. Confira a matéria completa no site da Embrapa Trigo e visite o projeto em [www.embrapa.br/contandociencia](http://www.embrapa.br/contandociencia).



#### **Nosso Clima**

Na última sexta-feira, dia 8, o Comitê de Progressão Salarial esteve reunido com os empregados para divulgar os critérios definidos pelo Comitê para progressão salarial, apresentar o calendário do processo e esclarecer dúvidas dos empregados. A ação visa atender uma questão apontada na pesquisa de clima organizacional: “Os critérios de progressão não são claros na Embrapa”.

Iniciamos pela categoria Organização, que na primeira matéria desta edição, está representada pelo social através da aproximação com o público jovem. O site infanto-juvenil Contando Ciência na Web, busca informar e ao mesmo tempo, divertir, com uma linguagem fácil e um visual leve e colorido. Foi lançado pela Embrapa para divulgação de conteúdos científicos de todas as Unidades da Embrapa. A ideia parece ser mostrar a esse público que entender e aprender ciência, não é só somente através do mergulho em volumosos livros de capa dura e que o aprendizado pode, também, ser divertido. Na Embrapa Trigo, o site foi apresentado para 20 crianças de uma escola da comunidade.

Para Morgan (2000, p. 81), as Organizações “não são entidades separadas, embora possa ser conveniente pensar nelas como tais. Elas não vivem em isolamento nem são auto-suficientes”. Logo a seguir, o autor destaca que,

As organizações e seus ambientes estão envolvidos num padrão de co-criação, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, onde o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são em grande parte compostos de outras organizações. Uma vez reconhecido este ponto, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza de seu ambiente. Elas desempenham um papel ativo na determinação de seu futuro, especialmente quando atuando em conjunto com outras organizações (ibidem, p. 82).

As Organizações são uma representação social e suas relações com o ambiente também são construídas. Sendo assim, podemos dizer que a Organização está presente na sua inserção na comunidade, uma vez que a Assistência Social Diocesana Leão XIII, é uma escola que abriga crianças carentes do município de Passo Fundo, município onde também está sediada a Embrapa Trigo.

Fischer (1994, p. 89) explica a Organização, como “um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É, também, o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos”.

Assim, na segunda matéria a Organização está presente na preocupação em

atender os anseios de seu público interno, informando-os corretamente sobre um dos principais objetivos dos empregados: sua progressão dentro da empresa, parecendo querer reforçar o senso de pertencimento à empresa através do desenvolvimento de ações de comunicação permanentes e com enfoque.

Podemos vislumbrar a categoria Cultura Organizacional através de seus discursos materializando-se nos diferentes tipos de público atingido, no caso analisado o infanto-juvenil na primeira matéria com a visão de que a ciência pode ser leve e divertida. Na segunda matéria, percebemos a Cultura com o esclarecimento de um ruído detectado na pesquisa de clima organizacional. Esses discursos parecem querer ser, maleáveis e integradores, enfatizam a socialização, a interação e a liberdade de expressão. É através do seu discurso, que as Organizações difundem sua Cultura e “seduzem” seus funcionários, os incentivam a “vestir a camiseta” da empresa e a colaborarem para atingirem os objetivos da Organização.

A Comunicação Organizacional, está posta através da reunião para esclarecer aos empregados os critérios definidos pelo Comitê de Progressão Salarial, uma vez que foi identificado um ruído na compreensão da informação, através da pesquisa de clima. Morin (2004, p. 19) nos explica o texto, na sua compreensão, na tentativa de ser aquele que investiga, o que busca compreender. O que ele chama de a Comunicação que “ocorre em situações concretas, acionando ruídos, culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes”, e ela sempre é complexa, sendo que os emissores e os receptores têm a mesma importância:

O fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão (Morin, 2004, p. 19).

A pesquisa de clima mostrou que, para os empregados, não estão claros os critérios de progressão, assim a Comunicação Interna aparece na tentativa de elucidar as dúvidas dos empregados. Para tanto, o Comitê de Progressão estabeleceu diversas ações, as quais foram discutidas com os empregados em reunião.

Para Curvello (2001), a Comunicação permeia a vida organizacional e viabiliza a construção da Cultura e da identidade da Organização. A Comunicação pode moldar a Organização, porque ela tem um papel fundamental na construção do sentido do ambiente organizacional. Nessa perspectiva, o autor estabelece quatro dimensões do processo de Comunicação Organizacional: como informação; como divulgação; como gerador de relações, voltadas para a formação, a socialização e ou reforço de processos culturais; como participação; e como ação de Comunicação do outro, do colega.

A categoria Cor surge através do amarelo, simbolizado pela figura do sol na matéria Nosso Clima. Segundo Farina (2002, p. 21), a cor expressa “uma sensação visual que nos oferece a natureza através dos raios de luz irradiados em nosso planeta”. Em pesquisa realizada por Farina (1986, p. 129) a Cor amarela está associada, para a maioria das pessoas, à alegria, à proteção, à alimentação, à riqueza e à vida. Dessa forma, entendemos que um bom clima organizacional também estaria calcado na alegria, na proteção emocional e financeira.

Na primeira matéria, o Socioleto está posto na nova linguagem do site, adaptada a públicos mais jovens com formatos diversos, como jogos e livros virtuais. No lançamento do site, o Socioleto se embasa na criança carente como personagem dramática.

Para Barthes (1999), a rentabilidade de um Socioleto (afora as vantagens que a posse de uma linguagem dá a todo Poder que se busca conservar ou conquistar) é, evidentemente, a segurança que proporciona: como todo cerco, o da linguagem exalta, garante todos os sujeitos que estão dentro, rejeita e ofende os que estão fora.

E, por fim, novamente nos deparamos, nesta edição, com a categoria “Fait Divers” de Causalidade de Causa Esperada, com o novo site sendo apresentado, primeiro, para crianças de uma instituição beneficente.

Para Barthes (1971), a dramaticidade apanha três tipos de sujeitos básicos: criança, mãe e idoso. Eles representam os diversos ciclos do processo do existir

humano. A criança, a mãe e o idoso simbolizam a fragilidade e a pureza humanas, decodificadas na dimensão do bem. Por suas próprias características, eles estão revestidos de circunstâncias, pronunciadas pela dramaticidade. Observamos que, no “Fait Divers” de Causalidade, existe a estruturação de um conflito, não-classificado pelo conhecimento humano. Torna-se inexplicável aos recursos da racionalidade e dos pressupostos da intelectualidade, ficando ininteligível na dimensão histórica. Os sujeitos relativos não conseguem ter respostas para a situação conflituosa estabelecida. Prevalece a lógica da Fatalidade.

A Fatalidade é o Sujeito Absoluto, o grande pai transcendental, que possui a explicação para o inexplicável. Representa a iluminação do oculto, o conhecimento do desconhecido pela onisciência e onipresença. Assume a responsabilidade sobre todas as coisas e a plenitude do todo. É o fiador perfeito, para todas as imperfeições, inscritas na relatividade histórica da sujeição. Tudo está pronto e harmonizado na Fatalidade. É o espelho, por excelência. Interpela os sujeitos relativos, que se reconhecem, com liberdade, no seu Poder - Libido dominante, conforme Barthes (1996) - os Sujeitos se tornam submissos diante do seu pleno e indizível saber, causa de todas as causas e suprema revelação de quaisquer enigmas de subjetividade.

Logo, nesta edição, a Organização está representada pelo social, na busca de integração com o público infanto-juvenil, na inserção na sociedade na qual a empresa está sediada e no anseio de elucidar seus empregados sobre o processo de progressões salariais. A Cultura aparece através dos discursos integradores. A Comunicação Organizacional e Interna está posta no desafio da compreensão por parte do receptor, nesse caso os empregados entenderem os critérios de progressão. Na Cor destaca-se o amarelo da figura do sol, simbolizando a expectativa de um bom clima organizacional. O Socioleto está posto na linguagem adaptada ao público jovem e, por fim, novamente surge o “Fait Divers” de Causalidade, com a criança carente aparecendo como personagem dramática, a quem é apresentado o novo site da empresa.

## CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

Como a Comunicação Interna dialoga com a Cultura Organizacional e, a partir disso, como a Comunicação Interna da Organização pode ser alinhada com os objetivos dos empregados e da direção? Essa pergunta deu início ao processo de construção deste trabalho.

Nossa graduação em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas e nossa especialização na Gestão de Pessoas, nos levaram à escolha pelo estudo da Comunicação Organizacional, especialmente a Interna, e da Cultura Organizacional, unindo as duas áreas, direcionadas à Comunicação com o sujeito, enquanto empregado da Embrapa. Também elegemos o tema por cremos que pudéssemos, através desta reflexão, contribuir para a difusão de conhecimento acerca do assunto e para o desenvolvimento de ações futuras sob esta perspectiva.

Tomamos conhecimento do Paradigma da Complexidade e seu pensador, Morin, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, na disciplina de nosso orientador, e, de forma natural, o elegemos como método para o nosso estudo, buscando, através da transdisciplinaridade, a integração de abordagens da Organização, da Comunicação e da Cultura da Embrapa. Lançamos, sobre o nosso objeto, um olhar Complexo, buscando a compreensão do todo e das partes que o compõe. Um olhar que respeita a diferença mas que, ao mesmo tempo, reconhece a unicidade.

Este estudo teve a pretensão de nos levar a compreender a Cultura e a Comunicação Organizacional da Embrapa Trigo, analisando três edições, de seus três principais veículos de Comunicação Interna, nos anos de 2010 e 2011, por intermédio das categorias previamente escolhidas. O método do Paradigma da Complexidade faz com que exista um diálogo entre o todo e suas partes. E as partes têm que permitir a contextualização do seu todo. A partir dessa certeza, selecionamos uma ou duas matérias de cada edição dos informativos, pois, como a Complexidade nos indica que uma peça é representativa para conhecer o todo da

Organização e vice-versa, não houve necessidade de analisarmos todo o montante da Comunicação Interna da Embrapa Trigo.

Contamos, também, com o apoio da Semiologia, de Barthes, que cunhou a técnica por onde nosso olhar pôde apoiar-se em categorias. Através da Semiologia, fomos capazes de brincar com os signos e decodificá-los, com suas certezas e incertezas. Com esse apoio teórico propomo-nos a estudar a Cultura Organizacional da Embrapa Trigo e como ela dialoga com sua Comunicação Interna a partir das categorias: Organização, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Socioleto.

Destacamos, ainda, que esta pesquisa promoveu uma reflexão a partir dos objetivos, geral e particular, associados às questões de pesquisa que buscamos responder segundo o Paradigma da Complexidade e a Pesquisa Semiológica. Nosso objetivo geral com o estudo foi buscar os diálogos entre a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna da Embrapa Trigo. Particularmente, buscamos compreender como a Comunicação Organizacional pode ser alinhada com os anseios dos empregados e com os objetivos do Plano Diretor da Embrapa, a fim de estabelecer parâmetros que orientem a criação de estratégias para fortalecer o processo de Comunicação Interna. Tentamos compreender como a Cultura Organizacional influencia a Comunicação Interna e vice-versa; estudamos como analisar a Comunicação da Embrapa Trigo; estudamos de que maneira a Comunicação Interna pode ser direcionada de forma a atingir a todos conforme a compreensão de cada grupo funcional; e buscamos compreender de que modo o Socioleto interfere na compreensão das mensagens emitidas pela Organização, tendo em vista a heterogeneidade dos empregados (grau de instrução, idade, tempo de serviço).

As evidências surgidas, principalmente pela utilização das categorias de análise, mostraram detalhes importantes. Nossas categorias escolhidas a priori foram: *Organização*, de Morgan, *Comunicação Organizacional*, de Marchiori, com sua subcategoria *Comunicação Interna*, de Curvello, *Cultura Organizacional*, de Fleury e Fischer, e *Socioleto*, de Barthes.

Na categoria Organização percebemos a ideia do todo e das partes, de Morin. As partes, informativos internos, revelaram o todo, a Embrapa Trigo. Os textos das matérias analisadas, nos revelaram o princípio Sistêmico, com a representação do todo Embrapa, nos eventos em que ela participa externamente, como exposições, feiras, congressos e também nos realizados para seu público interno. Os informativos, também revelaram a integração das necessidades dos sujeitos e da empresa, a forma como a atividade fim da Embrapa, a pesquisa agropecuária, modifica a vida da comunidade em seu entorno e como a Organização Embrapa se auto-organiza através da inovação e regeneração. Percebemos, também, que a Embrapa possui a Cultura de valorização e preservação das características regionais, onde suas Unidades estão sediadas.

A Comunicação Organizacional foi caracterizada pelo princípio da dialogicidade, que nos mostrou a possibilidade de unir idéias antagônicas como individual/coletivo. Através da noção de aproximação e associação dos contrários, unimos, pela Comunicação, mesmo em suas divergências e oposições, vértices convergentes. Essa união se dá, no sentido de conectar, ligar e não apenas amontoar. Conforme pondera Marchiori (2010), “estamos vivenciando uma nova era para as organizações, nas quais a comunicação assume, como fundamental, a criação e a elaboração de significados por meio da interação entre as pessoas[...]” (p. 153). Dessa forma, compreendemos a Comunicação Organizacional como o elemento que estabelece a ligação entre a Organização e a Cultura, à medida que, através dela, criamos e mantemos vínculos.

A Comunicação Interna surgiu, sob vários ângulos, pela busca da troca de informação e pela compreensão destas. A empresa pareceu conotar uma prioridade à informação para o seu público interno, principalmente nas matérias referentes a novas pesquisas no campo agropecuário. A proposta pareceu-nos querer mostrar que a Comunicação, apesar de descendente, foi feita para os empregados. Também observamos a Comunicação Interna, pela integração de seus empregados através de vários programas, como treinamento de novos contratados, programa

padrinhos/afilhados e eventos de aproximação. Vimos que o sujeito, nas Organizações, sempre faz parte de um contexto, ele tem uma história, e isso, não pode ser desconsiderado na Comunicação com os empregados, uma vez que ela tende a permear todas as atividades na empresa. Compreendemos que, para haver Comunicação, não basta informar, é necessário que haja troca, diálogo e interação. Dominique Wolton (2010) ressalta no título de um de seus livros que, “Informar não é Comunicar”. Para o autor, além de informar, “comunicar é negociar e conviver” (ibidem, p. 11).

Um dos valores da Embrapa é a excelência em pesquisa agropecuária, e, por ter conquistado essa excelência, é reconhecida nacional e internacionalmente, como uma referência. Percebemos sua Cultura quando a missão da empresa, de desenvolvimento e inovação na agricultura, foi transformada em ações concretas, através das pesquisas e ações de apoio à pesquisa desenvolvidas por seus empregados. A categoria Cultura Organizacional surgiu, fortemente, representada no sentimento de pertença, no orgulho de seus empregados em fazer parte desta empresa. Sob a ótica recursiva, de Morin, vimos que os seres humanos produzem a sociedade, mas cada ser é, também, resultado desta sociedade. No caso da Embrapa, ao mesmo tempo em que os empregados são representados pela empresa, são eles que fazem a empresa, a qual, sentem orgulho em pertencer. Os empregados são, simultaneamente, produtos e produtores da Cultura Organizacional da Embrapa.

Pelo Socioleto trouxemos a linguagem social e pessoal vinculada ao Poder, nas características discursivas dos informativos, em que encontramos a Embrapa e seus empregados reforçando a linguagem própria da pesquisa agropecuária. Muitas vezes, tivemos a percepção que estávamos diante de um discurso Acrático, mas um olhar mais apurado nos mostrou que a categoria foi representada pelo Socioleto Encrático, uma vez que o tipo de linguagem utilizada tem uma verticalidade da Organização em relação aos seus receptores, os empregados da Embrapa e, também, seus familiares que lêem o informativo. Nos textos analisados, houve a presença recorrente de termos do meio da pesquisa agropecuária, o que reproduz a

ideia particular de um grupo fechado, com expressões conhecidas somente por especialistas ou pessoas do meio.

No decorrer das análises, após identificarmos as categorias a *priori*, nos deparamos com mais oito categorias a *posteriori*: *Cor*, de Farina, *Marca*, de Semprini, *Poder*, de Barthes, *Discurso Bem-dito*, de Roman, *Família* de Atkinson e Murray, *Narcisismo*, de Freitas, *Fotografia* com suas subcategorias *Studium* e *Punctum*, de Barthes e o *Fait Divers de Causalidade*, de Barthes, as quais, pelas suas especificidades, também foram nossas guias no semear deste trabalho.

Percebemos que, na Embrapa, os empregados são motivados a sentirem-se como em uma grande família, o que nos levou a elegermos a Família como uma categoria a *posteriori*. Assim como nas Organizações, a Família nos remete aos conceitos de papéis e funções. Na Família seus membros são acolhidos e protegidos, se interdependem, e a partir da interação, transformam-se.

A categoria Poder nos brindou, aparecendo, com ênfase, na maioria das análises, e nos levou a pensar os veículos de Comunicação Interna como multiplicadores dos desejos sensíveis dos empregados. Tais sinais do Poder, a *libido dominante*, segundo Barthes, apareceram através do prazer, e do orgulho em trabalhar em uma empresa que é líder no seu segmento. Podemos perceber que a Embrapa reforça seu Poder de maior empresa de pesquisa agropecuária do Brasil através dos textos dos informativos analisados.

O Narcisismo foi evidenciado no sentimento dos empregados, de ser o melhor, de pertencer ao “clube dos raros”. Para Freitas (1999) a Organização transforma seus componentes em narcisos, já que os indivíduos que dela fazem parte tiveram que atravessar inúmeras etapas até que, finalmente, os “melhores” pudessem colher os louros de suas conquistas.

A categoria Cor nos trouxe um sentido diferente para pensarmos as relações com o meio e colocou em evidência a generalização das angústias, alegrias e desejos dos empregados. Ao fazer um apelo aos nossos sentidos, a Cor parece fazer despertar sensações que estavam adormecidas. A Marca foi outra categoria aplicada neste estudo, analisada por contar características que demonstravam o discurso da Embrapa. A Marca é o principal ativo intangível de uma Organização, constrói significados e demonstra uma rede de atributos simbólicos de determinado produto ou serviço. Na Embrapa não é diferente, e sua Marca em forma de uma folha verde, envolvendo a sílaba intermediária, 'bra', reforça o caráter nacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

Vimos nos discursos Bem-ditos, uma categoria que permeou vários textos. Para Roman (2009, p. 145) assim como os não-ditos e os mal-ditos, os bem-ditos “são antagônicos e complementares, consistindo em uma polifonia discursiva [...] característica das organizações dialógicas”. Observamos que os três veículos de Comunicação Interna analisados, trabalham o discurso Bem-dito, criando uma unidade, mas cada um tem uma diversidade no seu discurso, criando a singularidade. O Todos.com é um informativo eletrônico, dirigido a todos os empregados da Embrapa, sua forma de comunicação é descomplicada, rápida e segura, procurando se antecipar aos fatos; o Folha da Embrapa aborda os acontecimentos mais relevantes da empresa, com matérias mais consistentes, é dirigido aos empregados, mas também aos seus familiares e aos aposentados, é impresso e entregue no endereço residencial; já o Pão Quentinho tem matérias curtas, que, em sua maioria, dizem respeito à Embrapa Trigo e veicula através da internet somente para os empregados desta Unidade.

No jornal Folha da Embrapa, nos deparamos com a categoria Fotografia. Percebemos através do *Punctum*, que é o seu apelo emocional, o que chama a atenção individualmente de cada um que olha ou analisa uma foto, a satisfação dos empregados retratados, em pertencer ao quadro funcional da Embrapa; através do *Studium*, que é a intenção do fotógrafo, percebemos o desejo de retratar produtos

de alta qualidade, resultado das pesquisas da empresa.

Seguindo a análise, chegamos, no informativo Pão Quentinho, à categoria “Fait Divers” de Causalidade, de Barthes. Os personagens dramáticos criança e idoso estão presentes em duas matérias, fazendo com que os empregados se identifiquem, a partir do momento em que um dos valores arraigados na Embrapa é a “família embrapiana”. Conforme Barthes (1971), a criança, a mãe e o idoso simbolizam a fragilidade e a pureza humanas, decodificadas na dimensão do bem.

O Paradigma da Complexidade, nos permitiu compreender que o diverso e o único, o antagônico e o complementar são permanentes numa realidade complexa. Esta ótica possibilitou enxergar que as diversidades existentes na Embrapa, não são excludentes, mas sim reforçadoras de sua Cultura Organizacional. Seus valores estão expressos, nos discursos Bem-ditos e, até mesmo, nos não-ditos.

Comunicar é se envolver em uma relação dialógica com o outro. É ir ao encontro do outro, é procurar saber como ele constrói significados a partir de uma mensagem. Pensamos ser essa, a essência do trabalho da Comunicação Organizacional. Não é pelo fato de existir uma Comunicação formalizada, que todos os problemas de uma Organização foram resolvidos. Não existem fórmulas mágicas, receitas de bolo. Nem um modelo é, plenamente, satisfatório, para atender a todas as demandas de Comunicação da Organização. Estamos falando de uma Organização, ou seja, de um lugar onde se reúnem pessoas. E em lugares, onde se reúnem pessoas, os conflitos irão aparecer em toda sua Complexidade.

Tendo em vista que não pretendemos encontrar respostas para todas as questões ou esgotar o assunto, o método do Paradigma da Complexidade, utilizado neste estudo, pareceu ser o mais adequado. A Pesquisa Semiológica, por sua essência qualitativa, também mostrou-se a mais indicada. Assim, percebemos que o que estamos pontuando neste estudo é apenas uma das possibilidades de interpretação e verdade.

Dessa forma acreditamos que, com este trabalho, pudemos contribuir para compreender algumas das características da influência da Cultura na Comunicação Interna das Organizações e vice-versa. A importância do estudo da Cultura Organizacional, para a área da Comunicação Organizacional, cremos, é significativa, uma vez que pode revelar e contextualizar as inúmeras faces das Organizações em suas Complexidades, em particular, da empresa foco de nosso estudo, consistindo em uma possibilidade de ligação do sujeito com a Organização, onde este pode se lugarizar e se reconhecer como parte do todo da Organização.

Nosso estudo, foi desenvolvido sob o nosso olhar possível, neste contexto e espaço de tempo. Refletimos sobre a temática como uma possibilidade, tendo em vista que não há certezas absolutas no ambiente das Organizações, caracterizado pela Complexidade. Mas olhares diversos podem fazer outros plantios e outras colheitas, sobre este mesmo objeto, por isso nosso título de Evidências Provisórias. Os desafios são muitos e estão presentes no dia-a-dia das Organizações, prontos para serem desvendados por semeadores que idealizam colher os frutos do conhecimento.

Consideramos relevante ressaltar que este estudo teve uma construção recursiva, pois ao longo do caminho foi sendo construído e reconstruído. Ao mesmo tempo em que usufruímos de nossa experiência profissional, vivenciada junto ao objeto de nosso estudo, a Embrapa Trigo, também tivemos que nos despir deste conhecimento e nos distanciarmos para, assim, transitarmos pela Comunicação e pela Cultura Organizacionais dentro da academia. Nesse trabalho, de construção e reconstrução, onde procuramos compreender como a Comunicação Interna é influenciada pela Cultura Organizacional e vice-versa, há muitas discussões que não puderam ser aprofundadas, mas que, pensamos, merecem ser estudadas. A que mais nos chamou a atenção e instigou nossa curiosidade, para um estudo futuro, vislumbrando a possibilidade de um Doutorado, é a questão de como os discursos não-ditos, mal-ditos e bem-ditos permeiam a Comunicação e os Sujeitos nas Organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANGRIMANI, Danilo. **Espreme que sai sangue**: um Estudo do Sensacionalismo na Imprensa. São Paulo: Summus, 1994.
- BARTHES, Roland. **Aula**. São Paulo: Cultrix, 1978.
- \_\_\_\_\_. **A Câmara Clara**. Lisboa: Edições 70, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Ensaio Críticos**. Lisboa: Ed. 70, 1971.
- \_\_\_\_\_. **Elementos de Semiologia**. Rio de Janeiro, Cultrix, 10ª ed.
- \_\_\_\_\_. **Elementos de Semiologia**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2007.
- \_\_\_\_\_. **O rumor da língua**. Lisboa: Signos, 1984.
- BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias - A Comunicação como Inteligência Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. Trad. Álvaro Cabral. 22 ed., São Paulo, Cultrix, 1999.
- Cahen, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. **A complexidade do espaço geográfico escola**: lugar para estudar ou entre-lugar para se encontrar?
- CATHO CONSULTORIA EM RH. **Pesquisa de clima organizacional**. Rio de Janeiro, 2009.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Organização de Eventos: Manual para planejamento e execução**. São Paulo: Summus, 1997.
- CHANLAT, Jean François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas. 2ª edição. Editora Atlas S.A, 1993.
- CHANLAT, Jean François. **Palavras: A ferramenta do executivo**. In: O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas 2ª edição. Editora Atlas S.A, 1993.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para uma nova comunicação interna.** Brasília: Edições Ação Comunicativa.PRO, 2005

\_\_\_\_\_. **A dimensão interna da comunicação pública.** In: XXXI INTERCOM Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação e VIII NUPECOM, Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Natal: set. 2008.

CRNKOVIC, L. H. **Cultura Organizacional: o diferencial estratégico da área de Recursos Humanos.** ENANPAD. São Paulo, 2003.

DUARTE, J. A. M. **O papel do jornalista na comunicação empresarial: o caso Embrapa.** São Bernardo do Campo: Umesp, 1996. Dissertação Mestrado

DUARTE, J. A. M. ; SILVA, Heloiza Dias. **Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa.** Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos (SP), 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

EMBRAPA. **Política de comunicação.** 2 ed. Brasília, Embrapa, 2002.

\_\_\_\_\_. **Manual de redação de textos jornalísticos.** 2.ed., revista. Brasília, Embrapa, 2007.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011- 2023.** Brasília: Embrapa, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual de Identidade Visual.** Disponível em [https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao\\_geral/comunicacao\\_social/gestao-da-imagem/index\\_html.html](https://intranet4.sede.embrapa.br/administracao_geral/comunicacao_social/gestao-da-imagem/index_html.html)

FARINA, M. 1990. **Psicodinâmica das Cores em Comunicação.** São Paulo, Edgar Blucher, 4ª ed.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, n. 2, p. 32-45, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O arco-íris da cultura. In.: FIGARO, Roseli (org.). **Gestão da Comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo.** São Paulo: Atlas, 2005. p. 37-44.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional.** Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade.** Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Louro, 6ª,ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves, 10ª,ed., São Paulo: Edições Loyola, 2001.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais.** In: Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v.2).

KUNSCH, Margarida M.K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** São Paulo: Edicom, 1995.

\_\_\_\_\_, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **O Conhecimento Comum - Compêndio de Sociologia Compreensiva.** São Paulo: Brasiliense, 1988

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno.** São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Escola de Comunicações e Artes – USP, p. 83.

\_\_\_\_\_, Marlene. **Cultura Organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados,** 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_, Marlene. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação. Comunicação Empresarial,** ano 8, n. 31, 2º trimestre de 1999, p. 28 – 31

\_\_\_\_\_, Marlene. **Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade.** In: A comunicação como fator de humanização das organizações. Margarida M. Krohling Kunsch, (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. – (Série pensamento e prática; v.3).

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma / reformar o pensamento.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 128p.

\_\_\_\_\_. **Cultura de Massas no século XX — o espírito do tempo**

- **1, Neurose.** Rio de Janeiro: Forense — Universitária, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006.
- \_\_\_\_\_. **O Método 1: a natureza da natureza.** 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. 479.
- \_\_\_\_\_. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento.** Porto Alegre: Sulina, 1999.
- \_\_\_\_\_. **O Método 4 – As Idéias, Habitat, Vida, Costumes e Organização.** 3 Ed.. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Meus Demônios.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 368 p.
- \_\_\_\_\_. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Da necessidade de um pensamento complexo.** In: Para navegar no século XXI. Silva, Juremir Machado da; Martins, Francisco Menezes (Org.). 3 ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2003. 280p.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: Edição Executiva.** São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações** In: A comunicação como fator de humanização das organizações. Margarida M. Krohling Kunsch, (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. – (Série pensamento e prática; v.3).
- OVIDIO. **Metamorfoses.** São Paulo: Martin Claret, 2003.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão.** 2011. Disponível em: <[www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos](http://www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos)>. Acesso em: 18 jul. 2011.
- ROMAN, Artur Roberto. **Organizações um universo de discursos bem-ditos, malditos e não ditos.** In: Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Margarida M. Krohling Kunsch, (Org.). São Paulo. Saraiva, 2009. v.2.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 2001.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: Kunsch, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional*. Volume 2. Editora Saraiva, 2009.

SEMPRINI, Andrea. **El Marketing de La Marca**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

\_\_\_\_\_. **A Marca Pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo. Estação das Letras Editora, 2006.

SILVA, Iara. **Comunicação: Uma leitura da Complexidade da Marca Chanel**. Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Comunicação Social – FAMECOS da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Porto Alegre: PUC/RS, 2006.

SPYER, Juliano. **Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

SROUR, Robert Henry. **A cultura nas organizações**. In: Poder, Cultura e Ética nas Organizações. RJ: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Strunck, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIJEIRO, Carlos Álvarez. Empresa, comunicación, sentido y cultura. In: PALADINO, Marcelo; TEIJEIRO, Carlos Álvarez. **Comunicación Empresarial responsable: Las organizaciones – escuelas de cultura**. Buenos Aires: Temas Grupo Editoria, 2006. p.19-35.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5 ed. São Paulo: Summus, 1986

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## ANEXO A – TODOS.COM - EDIÇÃO 297



### Ciência, Tecnologia e Inovação

#### **Embrapa contribui para a construção da Política de Estado para a CT&I**

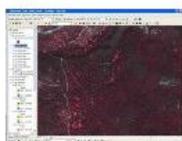
Representantes da Embrapa e de Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária, das cinco regiões do País, vão se reunir em Brasília, nesta terça-feira (25) para discutir a participação do grupo na 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (CNCTI). Organizada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, a CNCTI pretende formular propostas para a construção de uma Política de Estado para a CT&I, para os próximos dez anos, ancorada em um desenvolvimento sustentável do ponto de vista econômico, ambiental e social.



### DGP Informa

#### **Gestão de Pessoas: notícias da semana**

Nesta edição você fica sabendo que estão abertas até 22 de junho as inscrições de candidatos ao cargo de chefe-geral da Embrapa Pantanal (Corumbá-MS). Já para a seleção de chefe-geral da Embrapa Arroz e Feijão (Santo Antônio de Goiás-GO) o prazo termina no próximo dia 10. E mais: saiba como funcionará o expediente na Empresa depois do feriado de Corpus Christi e nos dias dos jogos do Brasil na Copa do Mundo.



### Fique por dentro

#### **Tecnologia 3D permitirá manejo em florestas nativas da Amazônia**

Por meio do seu Laboratório Virtual nos Estados Unidos (Labex-EUA), a Embrapa testará uma nova tecnologia, a ser aplicada no manejo e monitoramento das florestas nativas da Amazônia. É o sistema Lidar, uma evolução na obtenção de informações sobre a composição e estrutura, redes de drenagem e topografia, em florestas tropicais. O sistema deverá proporcionar diversas aplicações como estudos de ecologia e dinâmica de florestas, o monitoramento dessas áreas para o controle de desmatamento e atividades de exploração ilegal de madeira, além do manejo propriamente dito, para o aproveitamento sustentável da floresta.



### Boas ideias

#### **Ação criativa estimula estudantes a pensarem sobre sistemas agroflorestais**

Alunos de escolas rurais de um assentamento no município de Parintins participaram de concurso de desenho, no sábado (22), para apresentarem sua visão sobre sistemas agroflorestais. A ação faz parte das atividades de divulgação do projeto Produção Integrada em Sistemas Agroflorestais (Pinsaf), coordenado pela Embrapa Amazônia Ocidental (Manaus/AM). Financiado com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e com o apoio de parceiros, o projeto prevê até 2012 ações de pesquisa, implantação de unidades demonstrativas, capacitação de produtores, entre outras.



### Entre Unidades

#### **Processo editorial é tema de treinamento em Brasília**

Para garantir a padronização das publicações da Embrapa, com qualidade e no menor tempo possível, a Embrapa Informação Tecnológica, com o apoio do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), promove nesta semana, em Brasília, o primeiro treinamento do processo editorial do Manual de Editoração da Empresa. Membros dos Comitês Locais de Publicações (CLP), editores, revisores, bibliotecários, programadores visuais e outros profissionais envolvidos na edição de publicações em 42 Unidades Descentralizadas vão discutir e aprofundar conhecimentos para depois disseminar esse conteúdo pela instituição.



### Tecnologia da Embrapa para a sociedade

#### **Produtores terão duas novas cultivares de girassol**

Com bom potencial de produtividade e elevado teor de óleo, as novas cultivares de girassol BRS 321 e BRS 324 tem tudo para gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais para os brasileiros. Indicadas para as regiões Sul, Nordeste e Central do País, essas cultivares que devem atender à demanda da indústria para produção de óleo comestível e biocombustíveis foram dois dos 16 lançamentos realizados, em abril, na maior mostra de tecnologias da Embrapa, o Ciência para a Vida.

Esta é a edição nº 297, de 24 de maio de 2010, do informativo Todos.com, uma publicação de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Diretor-Presidente:** Pedro Antonio Arraes Pereira **Diretores:** Geraldo Eugênio de França, Kepler Euclides Filho e Tatiana Deane de Abreu Sá **Editora Geral e Chefe da ACS:** Rose Azevedo **Coordenadora de Comunicação Interna:** Gilceana Galerani **Coordenadora de Imprensa:** Marita Cardillo **Coordenadora de Eventos e Publicidade:** Graça França Monteiro **Editores:** Joancy Brito **Redação:** Fernando Gregio, Joancy Brito, Kátia Marsicano, Leona Landgraf, Wilson Fonseca Júnior e Siglia Regina.

## ANEXO B – TODOS.COM - EDIÇÃO 324



### Pelo mundo

#### Parceria rende boas pautas na mídia internacional

O trabalho articulado da Assessoria de Comunicação Social (ACS) com o pessoal de jornalismo das Unidades tem projetado as pesquisas da Embrapa na mídia internacional. O projeto Balde Cheio, da Embrapa Pecuária Sudeste, foi alvo de reportagem na La France Agricole, revista com tiragem semanal de 162 mil exemplares. A pequena Concórdia, no Oeste de Santa Catarina, está nas páginas da edição de dezembro da Réussir Aviculture. Já o biorreator desenvolvido pela Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia foi citado na revista alemã Geo Magazine. Esses são alguns exemplos de uma parceria que tem acontecido também em outras Unidades e tem contribuído para levar a ações da Embrapa a diferentes públicos mundo afora.



### Novidade

#### Embrapa lança sistema para planejamento e monitoramento da produção agrícola

A versão beta do WebAgritec foi lançada no dia 25 de novembro, durante a cerimônia de aniversário da Embrapa Informática Agropecuária. O sistema, com acesso pela internet, permitirá aos produtores rurais e profissionais de assistência técnica e extensão rural fazerem o planejamento, a previsão e o monitoramento da produção agrícola das propriedades. O WebAgritec agrega em um único sistema vários produtos gerados pelas pesquisas da Embrapa. Conta com sete módulos que permitem uma visão geral do sistema produtivo e orientam o usuário no planejamento e acompanhamento da cultura. Os módulos de zoneamento, cultivar, adubação, monitoramento, previsão, diagnóstico e multimídia contemplam, atualmente, as culturas de arroz, feijão, milho, soja e trigo.



### DGP Informa

#### Participe da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa

Empregados de todo Brasil receberam, nesta segunda-feira (29), um e-mail com um link para participar da pesquisa sobre Cultura Organizacional da Embrapa. Quem não tem acesso aos meios digitais receberá o questionário impresso. O prazo para responder a pesquisa termina no dia 10 de dezembro. Quinze minutos são suficientes para participar e colaborar com a gestão da Empresa. A partir das respostas, uma equipe do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) vai avaliar em que medida os valores instituídos no Plano Diretor da Embrapa (PDE) são praticados na Empresa. Comprometimento, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental e cooperação são os seis valores instituídos no PDE.



### Gestão

#### Arraes dá posse ao novo chefe da Embrapa Instrumentação

O diretor-presidente da Embrapa, Pedro Arraes (foto, à direita), esteve em São Carlos (SP) para a solenidade de posse do novo chefe-geral da Embrapa Instrumentação, Luiz Henrique Caspary Mattoso (foto, à esquerda), na última quinta-feira (25/11). O apogeu de materiais já está no comando Unidade desde o dia 20/9, em substituição a Álvaro Macedo da Silva, que deixou o cargo após estar à frente do Centro por mais de quatro anos. Para dar continuidade ao desenvolvimento de ações e, ao mesmo tempo, manter o alto nível de pesquisa e conceito da Unidade, o pesquisador já traçou um plano de trabalho para as áreas de P&D&I, comunicação e transferência de tecnologia e administração. Confira detalhes nesta matéria.



### Atenção

#### Carteiras do plano de saúde serão substituídas

As carteiras da Casi, oferecidas pelo plano de saúde da Embrapa, vencem no dia 30 de novembro de 2010. Mas poderão ser utilizadas até 29 de janeiro de 2011, enquanto as novas não chegam. Os empregados também devem ficar atentos à data de vencimento da carteirinha da Casembrapa: 15 de dezembro. A nova carteira estará antes do vencimento na Unidade, segundo o presidente da Casembrapa, Arquimedes Fontoura. Como muita gente sai de férias ou visita durante as festas de fim de ano, melhor se programar para não perder a distribuição das carteirinhas, feita pelos Setores de Gestão de Pessoas (SGPs).



### Cooperação Internacional

#### Agricultura familiar e participativa em Moçambique

Uma metodologia que deu certo com agricultores familiares no Brasil, agora, vai para o Sul da África. O projeto que trata da partilha do conhecimento para organização dos recursos naturais integrados foi um dos aprovados na Plataforma África Brasil de Inovação Agropecuária. O trabalho, liderado pelo pesquisador da Embrapa Solos Heitor Coutinho (foto), deve começar em Moçambique no início de 2011. A metodologia participativa de integração de conhecimento em indicadores de qualidade do solo, desenvolvida pelo Centro Internacional para Agricultura Tropical (CIAT), vem sendo aprimorada em terras brasileiras desde 2008 pela Embrapa Solos. Foi aplicada em ambientes de cerrado úmido (Bonito, MS), cerrado seco (Montes Claros, MG), Amazônia oriental (Itapirapá-AC, PA) e semiárido nordestino (Campina Grande, PB). Um guia metodológico elaborado em português, descrevendo a abordagem participativa e contextualizando as diversas experiências obtidas, será utilizado na África. Outras Unidades envolvidas com o projeto são: Embrapa Agropecuária Oeste, Embrapa Cerrados, Embrapa Amazônia Oriental e Embrapa Tabuleiros Costeiros.



### DGP Informa

#### Novos empregados analisam encontro de integração

Já estão de volta ao trabalho em suas Unidades os 60 empregados que participaram na última semana, na Sede da Embrapa, em Brasília (DF), do encontro de integração dos novos contratados. Os 42 pesquisadores e 18 analistas, de 25 Unidades Descentralizadas (UDs) e uma Unidade Central (UC), tiveram a oportunidade de conhecer mais profundamente a Empresa e seus processos. Quatro dos participantes deram opinião sobre as atividades deste primeiro encontro, destacando a importância do trabalho em equipe, o incentivo ao crescimento profissional, o conteúdo das palestras e a visão do funcionamento e dos objetivos da Empresa. Outros dois encontros serão realizados ainda este ano em Brasília, reunindo mais 130 contratados do concurso 01/2009.

Esta é a edição nº 324, de 29 de novembro de 2010, do informativo Todos.com, uma publicação de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Diretor-Presidente:** Pedro Antonio Arraes Pereira **Diretores:** Geraldo Eugênio de França, Kepler Euclides Filho e Tatiana Deane de Abreu Sá **Editora Geral e Chefe da ACS:** Rose Azevedo **Coordenadora de Comunicação Interna:** Gileana Galerani **Coordenadora de Imprensa:** Marita Cardillo **Coordenadora de Eventos e Publicidade:** Graça França Monteiro **Editores:** Joaciny Brito **Redação:** Carlos Dias, Deva Rodrigues, Edilson Fragalle, Fernando Gregio, Joana Silva, Joaciny Brito, Nadir Rodrigues e Vera Scholze Borges **Colaboração:** Isabella Vieira.

## ANEXO C – TODOS.COM - EDIÇÃO 338



### DGP Informa

#### **Novo sistema de avaliação individual está sendo implantado**

Empregados de quatro Unidades Descentralizadas e duas Centrais terão suas avaliações individuais, do ano base 2011, realizadas por meio do sistema de Desempenho Individual por Resultados (DIR), que substituirá o modelo SAAD. A experiência piloto será estendida às demais Unidades a partir de 2012. O DIR promete mais agilidade operacional, além de estimular ações criativas e inovadoras por parte dos empregados. O foco da avaliação, que incluirá o acompanhamento sistemático do desempenho, estará nos resultados obtidos pelo empregado, cujas metas a serem alcançadas estarão ligadas diretamente aos objetivos estratégicos da Empresa. Saiba mais detalhes nessa matéria.



### Gestão

#### **Avaliação externa do SEG é concluída**

A avaliação externa do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), conduzida pela Fundação de Desenvolvimento da Unicamp (Funcamp), está concluída. Os resultados foram discutidos com o Comitê Gestor das Estratégias (CGE) e, então, apresentados à Diretoria Executiva (DE), no último dia 15. Agora, um grupo de trabalho interno será formado para avaliar as propostas e validar aquelas que forem julgadas procedentes. Enquanto isso, o SEG continua como está.



### Entenda

#### **O caminho para se publicar na Embrapa**

A Empresa incentiva os embrapianos a materializar em publicações o fruto de seu trabalho. São livros, cartilhas, manuais, documentos técnicos, revistas, periódicos e outros, que levam conhecimento técnico-científico diretamente para as mãos de agricultores, técnicos, extensionistas, especialistas, donas de casa e crianças. Saiba nesta matéria como a Embrapa Informação Tecnológica (Brasília, DF) apoia essa iniciativa, e fique por dentro do trabalho dos comitês de publicação, dos direitos autorais e do Manual de Editoração.



### Oportunidade

#### **Embrapa apoia participação de seu corpo técnico-científico no IUFRO Tree Biotechnology 2011**

Pesquisadores e analistas da Embrapa têm o apoio da Empresa para participar do IUFRO Tree Biotechnology 2011. A Embrapa e a Veracel Celulose são as hospedeiras do evento, considerado o mais importante do mundo na área de biotecnologia florestal, promovido há mais de 20 anos pela União Internacional de Organizações de Pesquisa Florestal (IUFRO, sigla em inglês), com o objetivo de incentivar a troca de experiência de especialistas e representantes da indústria de mais de dez países, incluindo Estados Unidos, Bélgica, França, Suécia, Austrália, Brasil, Canadá e África do Sul, entre outros. Leia a matéria para saber como participar.



### Projetos

#### **Embrapa Rondônia investe em pesquisas com café**

A Unidade de Porto Velho, Rondônia, iniciou uma série de projetos voltados ao desenvolvimento da cafeicultura naquele estado, financiados pelo Programa de Pesquisa Café, coordenado pela Embrapa Café (Brasília, DF). Os trabalhos são voltados ao melhoramento genético, doenças do cafeeiro, análises da cadeia agroindustrial e ações de comunicação e transferência de tecnologia. Uma das frentes de pesquisa busca o desenvolvimento de cultivares de café adaptadas às condições de Rondônia. Nesse sentido, a meta é lançar ao menos duas novas cultivares de café Conilon até 2014.

Esta é a edição nº 338, de 10 de março de 2011, do informativo [todos.com](http://todos.com), uma publicação de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Diretor-Presidente:** Pedro Antonio Arraes Pereira **Diretores:** Geraldo Eugênio de França, Kepler Euclides Filho e Tatiana Deane de Abreu Sá **Editores Gerais e Chefe da ACS:** Rose Azevedo **Coordenadora de Comunicação Interna:** Gilceana Galerani **Coordenadora de Imprensa:** Marita Cardillo **Coordenadora de Eventos e Publicidade:** Graça França Monteiro **Editores:** Fernando Gregio e Mônica Silveira **Redação:** Daniel Medeiros, Fernanda Diniz e Fernando Gregio **Colaboração:** Kátia Marsicano e Sandra Zambudio.

## ANEXO D – FOLHA DA EMBRAPA - EDIÇÃO 136

Ano XVIII, nº 136, abril de 2010

# Folha da Embrapa

Como são plantadas as uvas sem sementes?

CIÊNCIA PARA A VIDA  
VII Exposição de Tecnologia Agropecuária

É tempo de mostrar como a ciência torna nossa vida muito melhor

Quem visitar a VII Exposição de Tecnologia Agropecuária, Ciência para a Vida 2010, vai saber respostas para inúmeras questões que só a pesquisa agropecuária pode responder. Conheça o maior evento da Embrapa nesta edição.

Capa: Peça da campanha publicitária do Ciência para a Vida veiculada nos meios de comunicação.



**Embrapa** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**BRASIL**  
UM PAÍS DE TODOS  
GOVERNO FEDERAL

Imagem: Agência Big, Ciências Jdebas



Ciência para a Vida

Folha da Embrapa

## Nossos ilustres visitantes

**N**uma iniciativa da Assessoria de Comunicação Social (ACS), com o apoio da Diretoria Executiva, cinco assistentes de Unidades Descentralizadas de todas as regiões brasileiras participam das festividades do 37º aniversário da Embrapa e do Ciência para a Vida, re-

presentando os demais colegas de sua região. Eles foram escolhidos por meio de um sorteio do qual concorreram 62 colegas que receberam menção de Destaque Individual em 2009. Conheça quem são os convidados especiais do evento e o que eles dizem.



### Sua primeira viagem de avião



"Quando o Helton, o chefe-geral, me chamou na sala dele e contou que fui sorteado para viajar para Brasília e participar do Ciência para a Vida e da festa de aniversário da Embrapa, eu fiquei muito surpreso. Pra falar a verdade, eu não acreditei, mas logo eu aceitei o convite" - conta Francisco José Santana, da Embrapa Florestas (Colombo, PR). É ele quem diz: "imagina se eu iria perder essa oportunidade de viajar de avião pela primeira vez e conhecer Brasília, capital do nosso País. Tenho certeza que vai ser muito bom conhecer colegas de outras Unidades da Embrapa e também reencontrar velhos amigos, como o Pedro Arraes, com quem eu já trabalhei na Embrapa Arroz e Feijão e hoje é o presidente da Embrapa. Quero ter a oportunidade de conversar com ele sobre a nossa Empresa" - enfatiza Francisco. *Colaboração: Maria Paraguaçu Cardoso*



### Alegria por participar das comemorações



"Fiquei feliz por essa iniciativa da Diretoria da Embrapa. É bom saber que os empregados, em especial os assistentes, estão sendo beneficiados com essa iniciativa de participar das comemorações do aniversário da Empresa e de um evento grandioso como o Ciência para a Vida. Quando recebi a notícia, relembrei com carinho do dia em que meu chefe imediato e o secretário do CTI me informaram, no ano passado, que iriam enviar meu nome para concorrer como destaque individual. Naquele momento, fiquei muito feliz ao saber que as pessoas que trabalham com a gente todos os dias torcem pelo nosso sucesso e reconhecem o nosso trabalho. Foi muito gratificante e foi também como uma injeção de ânimo num momento em que eu precisava muito". Mariana do Rosário Ribeiro Praseres, da Embrapa Meio Norte (Terezina, PI). *Colaboração: Maria Eugênia Ribeiro.*



### Relacionamento de longa estrada



Reginaldo Nascimento de Medeiros, da Embrapa Amazônia Oriental (Belém, PA) está ansioso com a oportunidade de conhecer a sede da Empresa, em Brasília. Nunca esteve na Capital Federal. Só conhece Manaus e Macapá, por ter participado de treinamentos pela Embrapa. Para ele, o trabalho só dá resultado por meio do esforço individual e "a pessoa não pode ficar acomodada", diz incentivando os colegas de trabalho a participarem mais de treinamentos. Ele mesmo participou de vários cursos pela Empresa para melhorar seu desempenho profissional. "Hoje eu não tenho o que reclamar. A Embrapa oferece tudo que solicito para realizar meu serviço", ressalta. *Colaboração: Kátia Pimenta*



### Melhor do que a primeira vez



Ao contrário de outros sorteados, a visita ao Ciência para a Vida não será passeio inédito para Reginaldo Aparecido de Bastos, da Embrapa Arroz e Feijão (Santo Antônio de Goiás, GO). Ele já esteve presente em uma edição do evento, quando a Unidade disponibilizou um ônibus para levar os empregados do centro à exposição. Contudo, isso não abala sua expectativa para a nova viagem. "Como embrapiano, a gente acha que já conhece tudo que a Empresa faz, mas, a cada vez que temos uma oportunidade como essa, acabamos sendo surpreendidos e vendo coisas diferentes", diz. *Colaboração: Rodrigo Peixoto.*



### Ela tirou a sorte grande



Maria Cristina de Souza, Supervisora de Orçamento e Finanças da Embrapa Agroindústria de Alimentos (Rio de Janeiro, RJ), foi a sorteada para representar a Região Sudeste. É ela quem diz: "me senti muito feliz por ter tirado a sorte grande". Para ela a visita é uma

oportunidade que a Embrapa está oferecendo a ela e outros quatro colegas de conhecer o trabalho da Empresa como um todo. "É uma iniciativa muito positiva!" - comemora Cristina, que acrescenta: "a gente se sente motivada por conhecer a importância da Embrapa para a sociedade brasileira. Isso vai nos fazer sentir mais orgulhosos de fazer parte desta família". *Colaboração: João Eugênio* ■

## ANEXO E – FOLHA DA EMBRAPA – EDIÇÃO 142

Ano XVIII, nº 142, outubro de 2010

# Folha da Embrapa



Foto: Fabiano Bastos

*Alice Nagata, Hélio Santos e Valéria Costa representam todos os empregados no desejo de boas-vindas a quem chega.*

## *Estamos de braços abertos*

Assistentes, analistas, pesquisadores das Unidades Centrais e Descentralizadas participam da campanha de boas-vindas aos novos empregados, coordenada pela Assessoria de Comunicação Social (ACS). Veja o entusiasmo e a expectativa daqueles que já são nossos colegas. Páginas centrais

**Embrapa****Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**

# Eles estão chegando

Ainda não é possível prever quantos são, mas são muitos os novos colegas que estão chegando às Unidades Continuas e Descentralizadas. São os novos integrantes da planta, contratados diretamente pela Empresa. São eles e que dão esperança de novo trabalho.



### Um sonho realizado

"Trabalhar em uma empresa que contribui para elevar o Brasil é uma posição de destaque na agropecuária mundial e um sonho realizado", diz João Flávio Buelton Gomes, analista em desenvolvimento institucional da Empresa Cevaco e Planície Insular (São Luís, MA). Ele conta que acompanhou a situação da Empresa com carinho desde o início. Hoje, trabalhando na área de desenvolvimento institucional, João Flávio entende o papel desse crescimento: "A Empresa tem um planejamento estratégico bem definido, promove ações de qualidade de vida entre seus empregados, está alinhada com as diretrizes e exigências de respeito ao meio ambiente, entre, há todo um ambiente propício para o desenvolvimento da Empresa e de seus empregados no atendimento à sua missão", finaliza. (Colaboração: Arana Oliveira)



### Movidos a desafios

Vindos de várias partes do país, os novos colegas que chegam à Empresa Pesca e Aquicultura (Palmas, TO) têm um ponto em comum: são movidos a desafios! Desafio de participar da construção da primeira Unidade da Empresa que tem a missão de contribuir com soluções tecnológicas para o avanço da pesca e aquicultura, sem contar com o desafiante processo de adaptação a uma nova cidade marcada por altas temperaturas. Mas o ânimo e a vontade de vencer superam qualquer obstáculo. "Construir uma nova realidade com pessoas que também estão compartilhando é algo muito satisfatório. acredito no futuro, acredito na Unidade que estamos formando e acredito na carreira que estou começando a construir na Empresa", manifesta com entusiasmo Daniela Philipp Camboim, 40 anos, administradora, natural de Curitiba, PR e contratada para atuar na área de gestão de pessoas. (Colaboração: Driana Oliveira)



### Pela energia renovável e limpa

Leonardo Fonseca Valadarez, 32 anos, brasileiro, químico, mestre e doutor em físico-química, é o mais novo contratado da Empresa Agroenergia (Brasília, DF) e irá trabalhar como pesquisador na utilização de resíduos e coprodutos. Para Leonardo, são poucas as oportunidades para desenvolver pesquisa de qualidade com dedicação exclusiva no País. "Na Empresa tive essa oportunidade e em um campo que gosto, no caso, agroenergia, em especial com resíduos, que muitos veem não visto como um problema." Nesse caso, transformá-los em produtos úteis para a sociedade, como os novos tipos de plásticos, bioplásticos, entre outros, será um grande desafio que o pesquisador pretende vencer. "Trabalhar em uma área de energia renovável e limpa é uma tarefa na qual o Brasil está engajado e que vem ao encontro de minhas expectativas na Empresa", acredita Leonardo. (Colaboração: Daniela Cadorel)



### Investindo na carreira

Laís Henrique de Oliveira Martins não sabe ao certo quando se casou e nome Empresa pela primeira vez. Cresceu no litoral da Empresa Agroindústria Tropical, em Fortaleza, onde ia comprar roupas ainda jovem. Mais tarde, escolheu outra unidade da Empresa para um estágio de caso, aperfeiçoando como trabalho de conclusão do curso de Administração. "Sempre gostei muito da área de pesquisa e da gestão do conhecimento", diz. Sempre contratada analista de 25 anos que trabalha na Gestão de Orçamento e Finanças da Empresa Renovação, em Porto Velho. "Trabalhar na Empresa para mim é como realizar um sonho, principalmente pela perspectiva de poder estudar e me especializar na área", diz Laís Henrique, que já se matriculou em um curso de especialização. (Colaboração: Daniel Medeiros)



### Bem à vontade

Tereza Cristóbal e Gabriela em Itumbérica, a assistente Lúci Fuchsinger Pribe chegou à Empresa Perceira Sul (Bagé, RS) em setembro para trabalhar no Setor de Planejamento e Material. Filha de produtores rurais e nascida no município, ela já conhecia alguns dos colegas, o que a ajudou a sentir-se mais à vontade no novo trabalho. Com experiência em apoio administrativo em organizações privadas, Lúci quer utilizar o que aprendeu para ajudar na organização do inventário da Unidade. "Para mim, é um desafio que envolve responsabilidade, pois se trata de patrimônio público", diz. (Colaboração: Maria Letícia)



### Ela era estagiária

A Laboradora Maria José Ribeiro Soja (Londrina, PR) há dois meses como assistente para o Laboratório de Criação de Perceiros, integrando a equipe de Entomologia. Ela já havia sido estagiária na biblioteca da Unidade em duas oportunidades. Formada em Biblioteconomia, Maria sonhava em trabalhar na Empresa Soja, sem se importar com a função que deveria desempenhar. "Na Empresa, o futuro do profissional depende de sua educação. Tenho feito meu trabalho da melhor maneira possível e vou buscar de novo mais oportunidades", diz Maria, que tem como mentora a empregada Rosinete Avelino de Souza Chaves. (Colaboração: Dário Moore)



### Padrinho empolgado

Tudo novo, empolgado, a partir de agora, contará com uma mentoria no seu trabalho. O objetivo da iniciativa é facilitar a adaptação de quem chega à Empresa. O padrinho-mentor ajudará os novos chegados nas ações de rotina e em aspectos relevantes para o desenvolvimento do trabalho e para o início de relacionamentos na Empresa. E, ao que todos sabem, um padrinho nunca assume um filho. Yoldimar Pereira de Brito, chefe-geral da Empresa Cevaco e Planície Insular (São Luís, MA), diz que "na Empresa as pessoas são o mais importante. São elas que pensam, decidem, dedicam, planejam, realizam e fazem o verdadeiro funcionamento da organização. Assim e com pessoas dedicadas em Empresa sempre muito mais do que. São aqueles os desafios além do trabalho. Busco por quem contribua, mais pessoas, como para humanos, mas também, como profissionais e como são membros da família industrial e fundamental para que haja uma boa convivência e para que a integração se torne realmente seja mais saudável". (Colaboração: Arana Oliveira)

## ANEXO F – FOLHA DA EMBRAPA – EDIÇÃO 147



Ano XIX, nº 147, março de 2011

# Folha da Embrapa

Foto: Marcelino Ribeiro

**Parreiras que produzem os “vinhos do Sol”**

*A viticultura no semiárido brasileiro é uma novidade no mundo dos vinhos. Além da alta qualidade, os vinhos possuem quantidades elevadas de trans-resveratrol, substância que tem ação anticancerígena e preventiva de doenças cardiocirculatórias. Páginas centrais.*

**Embrapa** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO EM PAÍIS SEM POBREZA

6 Especial Vinhos Folha da Enologia

# Vinhos do sol e de muita qualidade

**Marciano Ribeiro**

A viticultura no Sertão de Pernambuco é alta novidade no mundo dos vinhos. As coordenadas geográficas onde se localiza são longas distâncias desportas entre os denominados - conhecidos, em alguns casos - as zonas tradicionais. Elas se estendem por países como França, Espanha, Itália, Alemanha, Portugal e Estados Unidos, entre os paralelos 30°-45° de latitude norte. E entre 23° e 45° de latitude sul, que ocorrem no Chile, Argentina, Itália do Sul, Austrália, Nova Zelândia, sul do Brasil (RS, SC e MG).

No Sertão de Pernambuco, os chamados "vinhos do sol" são elaborados em vinícolas nos municípios de Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista, em Pernambuco, e Casa Nova, no Bahia, por estas mais abaciais, entre os paralelos 8°-9° de Hemisfério sul.

Segundo o pesquisador da Embrapa Dão e Vinhos (Brasília, DF), ligado na Embrapa Sertão de Pernambuco (PE), Luciano Elias Pereira, que trabalha no Laboratório de Enologia da Unidade, essas distâncias decorrem de diferenças climáticas entre as regiões produtoras. A quantidade de insolação por ano é uma delas.

Nas áreas de clima temperado, a safra ocorre uma vez por ano, normalmente entre o verão e o outono. Assim, em média, um vinhão tem até a sua vida profissional podem elaborar entre 25 e 30 vinhos. No Vale do São Francisco, onde é possível colher as uvas por semana ou quinzena entre os meses de abril e dezembro, ele alcança igual quantidade em apenas um ano. "É uma realidade muito diferente", garante.

Uma consequência prática disso é que cada safra, potencialmente, implica num tipo diferente de vinho. A equipe de pesquisadores da instituição, articulada em torno de cinco projetos, se volta para o manejo dos parreiros com o objetivo de produzir vinhos de alta qualidade. As iniciativas envolvem especialistas em várias áreas do conhecimento agropecuário, que apostam a definição de sistemas de produção adequados para as condições regionais, para as quais não há referências disponíveis no mundo.

Mais que isso, trabalham para as uvas expressarem o que chamam de "terroir", a influência do clima, do solo e do homem na qualidade e tipicidade dos vinhos. A ideia é valorizar a cultura e a sociocomunidade regional. Não querem imitar os ditos vinhos de regiões como as francesas Bordeaux e os Borgognes, ou Californias nos Estados Unidos, ou ainda Mendoza na Argentina, afirma Luciano.

Folha da Enologia

## Benefícios à Saúde

Estado recente realizado por especialistas da Universidade Federal Rural de Pernambuco e da Embrapa Sertão de Pernambuco nos vinhos da região elaborado com as variedades Fynot, Trincadeira e Petit Verdot quantidades de trans-resveratrol da ordem de seis, sete e duas vezes maiores que as encontradas nos produtos de origem francesa, espanhola ou argentina. Essa substância tem ação anticancerígena e preventiva de doenças cardiovasculares. Atualmente na região já são elaborados mais de 60 tipos de vinhos em seis vinícolas implantadas no Sertão do Vale do São Francisco, que produziram 8 milhões de litros por ano. Alguns deles obtêm tal qualidade que são exportados para os Estados Unidos, países da União Europeia e da Ásia.

Entre os vinhos produzidos no Vale, destacam-se o Sertão, o Trincadeira e o Cabernet-Sauvignon, como tintos, e o Chato Branco, Moscato Canelli e Sauvignon Branco como brancos, além dos espumantes brancos e rosados, como Brat, mais doces (léves) ou doces (sucrosos).

**Consumidores**

Recentemente pela Embrapa Sertão de Pernambuco, a pesquisadora Alice Camarillo Teles Ribeiro vai ampliar o universo dos estados com os chamados "vinhos do sol". O primeiro deles será para identificar compostos químicos que possam ser reconhecidos como possíveis marcadores das características que dão tipicidade aos vinhos tintos, brancos e espumantes produzidos na região.

Esses estudos vão ser vinculados a testes de degustação, a fim de verificar as variedades, as safras, quais intervenções agrônomicas e enológicas que mais agradam ao paladar dos brasileiros consumidores de vinhos. Neste primeiro momento, o objetivo é saber quais as expectativas dos consumidores com relação ao vinho elaborado no Vale do São Francisco. ■

**Uva que produz o ano inteiro**

Há quatro anos 90% das uvas exportadas pelo Brasil são colhidas nos parreiros irrigados do Sertão do Vale do São Francisco. Nessa mesma região, ocorre uma zona vinícola que, em pouco mais de 25 anos, já responde por 10% da produção nacional de vinhos finos de qualidade e de sabores característicos. O subsídio demanda os limites de um trecho do Rio São Francisco entre os estados da Bahia e de Pernambuco, em pleno sertão nordestino. Ali, o sul interno de mais de 12 horas diárias - em média, um valor de "muito" - e as chuvas irregulares e concentradas em um pouco mais de um mês de longo período no ambiente de clima temperado ao redor do planeta onde vive a vitivinicultura.

O cultivo de uva em condições tropicais semiáridas não é fácil, revela a pesquisadora Patrícia Coelho de Souza Leão, da Embrapa Sertão de Pernambuco. Até alcançar os níveis atuais de produtividade, com parreiros carregados de cachos bem formados de frutos "doces que não murcham" não houve pouco os desafios a superar. "O manejo das videiras para que produzissem uniformemente foi um deles", revela Patrícia.

Ainda assim, as altas temperaturas ao longo do ano impedem as plantas de crescerem numa fase de repouso, que seu ambiente de clima temperado ocorre durante o inverno. Assim, a irrigação das gramíneas ocorre com dificuldade e de maneira descontínua. A consequência é a redução drástica da produtividade das videiras. A aplicação de um produto químico à base de etileno, hidrográvido foi a solução. Esse agente na tecnologia de manejo dos parreiros ajudou a levar para a agricultura irrigada a originalidade do ambiente tropical semiárido do Brasil, semear a safra e produção das videiras em qualquer mês do ano. "É um dos poucos locais do planeta onde isso é possível", garante a pesquisadora.

## ANEXO G – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 58



ACE - Informativo Semanal Embrapa Trigo – Número 58 – 08 de abril de 2010 - Veiculação Interna

EXTRA

### **Simpósio de Inovação**

Foi divulgado ontem à tarde o resultado dos trabalhos selecionados para o II Simpósio de Inovação e Criatividade, que acontece de 28 a 30/04, junto com o Ciência para a Vida, na Embrapa Sede. A unidade não foi selecionada para apresentação oral, mas na forma de pôster contamos com os trabalhos “Modelos de transferência de tecnologia em cultivares: retrospectiva recente e possibilidades para trigo e soja”, do Adão Acosta com a equipe de transferência; e “Biofortificação de genótipos de trigo no Brasil”, de Pedro Scheeren e melhoramento. Como ouvintes, foram selecionados os colegas Genei Dalmago, Lucila Gazolla e Maria Regina Martins. No estande da Embrapa Trigo durante o Ciência (23/04 a 03/05), contamos com a Fátima De Marchi e a Rosana Lopes, além da Lisandra Lunardi na coordenação da Região Sul. Os recursos da sede cobrirão os custos dos colegas com trabalhos selecionados e daqueles que vão trabalhar no evento.

### **Conferência Internacional do Trigo**

A pesquisadora Sandra Mansur foi selecionada pelo CTI para representar a unidade na 8ª Conferência Internacional do Trigo, que acontece no mês de junho, em São Petesburgo, na Rússia. O critério de seleção considerou os resumos enviados ao CTI e a vinculação com as linhas de pesquisa estabelecidas pelo evento.

### **Assembléia do Sindicato**

A assembléia do SINPAF hoje pela manhã contou com a participação de uma centena de embrapianos e resultou na aprovação do Acordo Coletivo 2010, um documento de 20 páginas que está disponível no sindicato. Entre os tópicos que merecem destaque:

- reajuste de 12% a partir de 01/05/10; (em 2009 conseguimos 6%).
- férias: junto com o adiantamento de férias, a Embrapa pagará um salário extra não reembolsável; a devolução do adiantamento em 10 vezes, a partir do mês subsequente ao retorno do empregado; e possibilidade de optar de férias em 30 dias, ou duas partes iguais de 15 e 15 dias, ou em terço de 20 e 10 dias.
- Ampliação do benefício de adicional de titularidade a todos os empregados a partir da graduação.
- Adicional de antigüidade (10 anos de contrato ganha 3 referências, 20 anos ganha 5, e 30 anos ganha 3).
- Horas extras no horário entre 19 e 6h incidem sobre valor noturno.
- Reconhecimento de novas atividades como insalubres.
- Aumento do ticket para R\$ 25,00 e uma “cesta natalina” com um saldo extra em dezembro.
- Café da manhã a todos os empregados.
- Vale transporte para os empregados onde o ônibus da empresa não passa.
- A complementação da empresa ao Casembrapa passaria de R\$ 70 para R\$ 80/mês.
- Auxílio creche passaria de R\$ 313 para R\$ 510.
- Dependentes portadores de necessidades especiais passaria de R\$ 420 para R\$ 665.

- Jornada de trabalho de 36 horas semanais.
- Adicional de tempo de serviço e direito a licença especial a todos os empregados.
- Bolsas de estudo para assistentes que desejam a graduação.
- Crédito de autoria em publicações a todos os empregados
- Valor de diárias único na Embrapa, discriminando apenas capital e interior.
- Ausência remunerada, com atestado, para comparecimento em reuniões pedagógicas de filhos em escolas e creches.
- Licença paternidade ampliada para 30 dias e, em caso adotivo, de 15 dias.
- Possibilidade da liberação dos dirigentes sindicais ser exercida de forma rotativa.

### **Feliz Aniversário**

Parabéns ao colega José Pereira da Silva Junior – 12.

### **Previsão do tempo**

**Sexta-feira** O sol aparece pela manhã, mas as nuvens aumentam ao longo do dia. Min: 10 °C Max: 29 °C

**Sábado** Sol com muitas nuvens durante o dia. Min: 10°C Máx: 25°C

**Domingo** Sol e aumento de nuvens de manhã, mas sem previsão de chuva. Min: 12°C Máx: 24°C

Envie suas sugestões para o Pão Quentinho [joseani@cnpt.embrapa.br](mailto:joseani@cnpt.embrapa.br)

### **Agenda**

08/04 – Visita UPF Melhoramento Soja – Auditório principal – 14h

08/04 – Reunião MKTG trigo BRS 327 – Sala 2 – 14h

09/04 – Reunião MKTG trigo BRS 327 – Sala 2 – 8h

09/04 – Visita UNOESC – Auditório principal – 8h

09/04 - Reunião Clima Organizacional – Auditório 2 – 14h15

12/04 – Reunião Workshop para jornalistas – Auditório 2 – 14h

23/04 a 03/05 – Ciência para a Vida – Embrapa Sede - Brasília, DF

## ANEXO H – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 86



ACE - Informativo Semanal Embrapa Trigo – Número 86 – 23 de novembro de 2010 - Veiculação Interna

### Preparativos Final de Ano

O grupo de voluntários formado pela AEE, SINPAF, SNT e Embrapa Trigo já começou a organização das atividades de final de ano.

**1) Dia da Solidariedade:** Tradicionalmente, trazemos um grupo de idosos do asilo mais carente da cidade para passar a tarde na AEE. Assim, a visita dos idosos do Lar Nossa Senhora da Luz está marcada para o dia 16 de dezembro, às 14h30. Estamos recolhendo doações em dinheiro (kit de higiene estimado em R\$ 20) para compra dos kits. Neste ano, optamos por não recolher doações de produtos, pois, como eternas crianças, as diferenças entre os produtos nos kits causavam ciúmes entre os idosos. Precisamos de voluntários para a recreação dos idosos (talentos da unidade e familiares de empregados, além de colegas para dançar e conversar com os visitantes); o lanche é organizado com a colaboração dos empregados, sendo que qualquer colega pode trazer um prato de doce ou salgado para fazer a festa. Doações e informações com a Joseani e Fátima na ACE.

**2) Natal da criança carente:** Neste ano, optamos por substituir a ajuda ao Papai Noel dos correios pelas associações de papeleiros que atendem a Unidade. Vamos solicitar que cada família escreva uma carta solicitando doações de alimentos, doces, brinquedos, material escolar, roupas e calçados. A intenção é agrupar as demandas para atender a todos os pedidos com a mobilização de todos os empregados. Nos últimos anos, a média de cartinhas atendidas foi sempre superior a 100. Numa edição, conseguimos comprar quatro bicicletas e em outra até uma cadeira de rodas. A coordenação da atividade é da colega Ana Carolina com a ajuda da Tatiane.

**3) Decoração:** já começaram os trabalhos na montagem de pinheirinhos, guirlandas e mensagens de Natal. Voluntários podem falar com a Márcia Pimentel, na informática.

**4) Festa:** A data para as comemorações de final de ano está marcada para o dia 23 de dezembro, último dia de trabalho antes do recesso. Pela manhã, estão sendo organizados culto e apresentação do coro Trigo em Canto. Ao meio-dia deverá acontecer o tradicional almoço na AEE e à tarde o sorteio de brindes, bingo e o popular fandango. Mais detalhes nas próximas edições do Pão Quentinho.

### Confie

Acaba de ser apresentado o site do Convênio Inkra-Fapeg-Embrapa - o Confie. A Embrapa Trigo é parceira do projeto, junto com Uva e Vinho, Clima Temperado, Pecuária Sul e SNT (Passo Fundo e Capão do Leão). O objetivo do projeto é apoiar tecnicamente o desenvolvimento dos assentamentos rurais. Através do grupo de técnicos e pesquisadores da UD e do SNT são transferidos conhecimentos em sementes, mecanização, alimentos a base de trigo, clima e planejamento forrageiro para produção de leite. O site oferece notícias, agenda de atividades, artigos técnicos, vídeos, fotos, áudios (reproduzindo o Campo em Alerta) e muita informação, além de links relacionados às temáticas tratadas no Projeto. O endereço é <http://www.confie.agr.br>.

### Seminário

Na programação dos Seminários P&D desta semana, o tema será "Histopatologia das reações de

resistência à ferrugem do trigo", com a estagiária de doutorado Caroline de Lima Wesp. A palestra inicia às 16h15, no auditório principal.

### Dica

Os colegas que quiserem organizar suas referências bibliográficas em formato eletrônico para uso em seus trabalhos científicos, por meio de exportação das citações, podem contar com duas ferramentas online:

1) EndNote Web - fruto de uma parceria para participantes dos grupos de pesquisa que tenham acesso ao portal CAPES, como é caso da Embrapa Trigo. Para ter acesso, basta realizar o cadastro no endereço <https://www.myendnoteweb.com/>. Registre-se no link Sign Up, e forneça o e-mail da Embrapa e uma senha pessoal para realizar o cadastro.

2) Librarian Web - é uma ferramenta desenvolvida no formato software livre e disponibilizada no site <http://www.bioinformatics.org/librarian/>. Para facilitar o uso, está disponível na rede local (não tem acesso externo) no seguinte endereço <http://crem.cnpt.embrapa.br/librarian/>. Basta se cadastrar (login e senha).

### Feliz Aniversário

Parabéns aos colegas Adelião Cargini - 23, Márcia Moreira Pimentel - 24, Alceu Vicari - 25, Matusalem Portella da Luz - 25, Aldemir Pasinato - 27, Carlos Alberto de Lima - 27, Décio Pelizzaro - 27, Adilson Motta - 28 e Paulo Rogério Nunes - 29.

### Previsão do tempo

A semana alterna sol e pancadas rápidas de chuva.

**terça-feira** Sol e aumento de nuvens pela manhã. Pancadas de chuva à tarde e à noite. Min: 16°C Máx: 26°C

**quarta-feira** Possibilidade de pancadas de chuva a qualquer hora. Min: 16°C Máx: 24°C

**quinta-feira** O dia começa com sol, mas a nebulosidade aumenta trazendo chuva. Min: 15°C Máx: 26°C

**sexta-feira** O tempo segue instável, com pancadas de chuva a qualquer hora. Min: 13°C Máx: 27°C

**sábado** Sol e algumas nuvens, mas sem chuva. Min: 12°C Máx: 28°C

**domingo** A semana começa com sol e elevação das temperaturas. Min: 14°C Máx: 27°C

### NOVIDADE

A partir de agora, toda contribuição ganha uma caneta.

Envie suas sugestões para o Pão Quentinho [joseani@cnpt.embrapa.br](mailto:joseani@cnpt.embrapa.br).

### Agenda

22 a 26/11 - Integração para novos empregados - Embrapa Sede - Brasília, DF

22 a 26/11 - Curso sobre Propriedade Intelectual - Aracaju, SE

22 a 26/11 - Reunião projeto Gases de Efeito Estufa em grãos - Embrapa Sede - Brasília, DF

23/11 - Visita Escola Itapiranga - Auditório principal - 8h

24/11 - Visita Escola Sertão - Auditório principal - 8h

24/11 - Reunião Chefia Adm - Sala 1 - 8h

24/11 - Reunião Biotecnologia - Auditório 2 - 14h

24/11 - Dia de Campo Epagri - São Joaquim, SC

25/11 - Seminário Ferrugem da Folha do Trigo - Auditório principal - 16h15

25 e 26/11 - VIII Reunião Sul-brasileira de Ciência do Solo - Santa Maria, RS

26/11 - Reunião CTI - Sala 1 - 8h30

26/11 - Workshop doenças radiculares da soja - Embrapa Soja - Londrina, PR

28/11 a 03/12 - 25o Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento - Santos, SP

29/11 a 02/12 - II Workshop de Gestão da Informação - Embrapa sede - Brasília, DF

30/11 - Visita da Finlândia - Auditório principal - 14h

03/12 - Visita do Cazaquistão - Auditório principal - 8h

06/12 - Reunião CIPA - Sala 2 - 8h30

06 a 10/12 - Encontro da Comunicação da Embrapa - Brasília, DF

16/12 - Dia da Solidariedade - AEE - 14h30

23/12 - Festa de Final de Ano

## ANEXO I – PÃO QUENTINHO – EDIÇÃO 104



ACE - Informativo Semanal Embrapa Trigo – Número 104 – 12 de abril de 2011 - Veiculação Interna

### Contando Ciência na Web

O site Contando Ciência na Web foi lançado na última semana pela Embrapa, desenvolvido especialmente para o público infanto-juvenil. A Embrapa Trigo fez o lançamento do projeto na Assistência Social Diocesana Leão XIII, no dia 07/04, com mais de 20 crianças. O conteúdo do site, que reúne algumas das principais tecnologias de cada centro de pesquisa, é apresentado em formatos variados, como jogos e livros virtuais, com linguagem adaptada a públicos mais jovens, porém não menos exigentes. O objetivo do site é mostrar às crianças a importância e a presença da ciência na vida das pessoas. Confira a matéria completa no site da Embrapa Trigo e visite o projeto em [www.embrapa.br/contandociencia](http://www.embrapa.br/contandociencia).

### Tecnoshow

As novidades em cultivares e fatores tecnológicos relacionados à produção e qualidade do cereal são os temas que a Embrapa Trigo apresenta no TECNOSHOW Comigo, que acontece de 12 a 16/04, em Rio Verde, GO. O evento assume importância enquanto avançamos com nosso trabalho no Brasil Central.

### Cevada

A Embrapa Trigo é organizadora, junto com a Agrária, da XXVIII Reunião Nacional de Pesquisa de Cevada, que acontece dias 12 e 13/04, em Guarapuava, PR. Participam o pesquisador Euclides Minella e o Chefe de TT, Adão Acosta.

### Diretores

Na última sexta-feira, foram divulgados os novos diretores executivos da Embrapa: Vania Beatriz Castiglioni (Administração), Waldyr Stumpf (Transferência de Tecnologia) e Maurício Lopes (Pesquisa e Desenvolvimento).

### Curso

Ainda restam vagas no curso operado de motosserra, que acontece nos dias 15, 18, 19 e 20/04, na Sala 2, a partir das 8h. Interessados procurar o Técnico de Segurança do Trabalho, Arlan Rodrigues.

### Trigo

O MAPA publicou, no dia 08/04, no Diário Oficial da União, medida prorrogando o início de vigência da Instrução Normativa MAPA n. 38, que estabelece o padrão oficial de classificação do trigo. A nova classificação vai vigorar apenas em julho de 2012. A prorrogação do prazo da nova classificação foi motivada porque os materiais de informação comercial das variedades de trigo das empresas obtentoras de sementes ainda estão levando em consideração a classificação antiga. Portanto, não havia tempo hábil para a pesquisa e as empresas obtentoras fazerem a readequação da indicação das variedades conforme a nova classificação. As informações que serviram de base para a definição do Ministro saíram aqui da Embrapa Trigo, através do parecer técnico enviado pela Chefia em 04/03. As instruções normativas e a notícia completa estão disponíveis no Observatório do Trigo (projeto da Embrapa Trigo com link no site).

### SIPAT/SQV

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) já distribuiu as caixas para coleta de sugestões para a programação da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho e Semana de Qualidade de Vida, que acontece de 08 a 12/08. As caixas estão distribuídas na recepção, celeiro e garagem, onde permanecem até o final deste mês. Idéias e nomes de voluntários também podem ser enviados para [sipat\\_sqv@cnpt.embrapa.br](mailto:sipat_sqv@cnpt.embrapa.br).

## iLPF

Nesta quinta-feira, dia 14, acontece o Dia de Campo sobre integração Lavoura-Pecuária-Floresta. O evento é promoção da equipe de sistemas de produção/manejo, em parceria com a Emater/RS, SNT, Sebrae, Sementes Cometa e Agropecuária Boqueirão. A programação que inicia às 13h30, no auditório, está disponível no site da Embrapa Trigo.



### Nosso Clima

Na última sexta-feira, dia 8, o Comitê de Progressão Salarial esteve reunido com os empregados para divulgar os critérios definidos pelo Comitê para progressão salarial, apresentar o calendário do processo e esclarecer dúvidas dos empregados. A ação visa atender uma questão apontada na pesquisa de clima organizacional: “Os critérios de progressão não são claros na Embrapa”.

## Feliz Aniversário

Parabéns aos colegas Israel Adolfo Camargo – 12, José Pereira da Silva Junior – 12, Elias do Amarante – 15 e Ana Christina Albuquerque – 17.

## Dica

O clima começa a esfriar, como se fosse uma preparação para o inverno, dando início a um ar mais gelado e seco, com o sol mais fraco. Como tornar esses dias de frio, mais animados, menos preguiçosos, que da vontade de ficar só em casa de baixo dos cobertores, uma época muito calórica. As pessoas mudam de hábito, passam a frequentar lugares fechados, aumentando o risco de epidemias de gripe, trazendo problemas para a pele também, por isso temos que evitar tomar aqueles banhos quentes e deixar a pele sempre muito hidratada. A alimentação deve ser rica em legumes, verduras, frutas, e muita água, sucos naturais e chás. Não deixe de se exercitar, pois é nessa época que se consome mais calorias e também é a que mais gasta, com o frio o corpo produz mais energia para se manter aquecido por isso que comemos mais. Antes de qualquer exercício o mais importante é o alongamento, as articulações ficam frias, como se estivessem travadas, por isso o ideal é se aquecer antes de exercícios.

## Previsão do tempo

**terça-feira** Sol e aumento de nuvens de manhã. Pancadas de chuva à tarde e à noite. Min: 13°C Máx: 25°C

**quarta-feira** O dia começa com sol, mas a nebulosidade aumenta trazendo pancadas de chuva. Min: 13°C Máx: 26°C

**quinta-feira** Chuvoso durante o dia e a noite. Min: 19°C Máx: 24°C

**sexta-feira** Sol com muitas nuvens durante o dia. Períodos de nublado, com chuva a qualquer hora. Min: 15°C Máx: 24°C

**sábado** Sol com algumas nuvens. Não chove. Min: 15°C Máx: 28°C

**domingo** Sol e aumento de nuvens de manhã. Pancadas de chuva à tarde e à noite. Min: 17°C Máx: 29°C

[Envie suas sugestões para o Pão Quentinho joseani@cnpt.embrapa.br.](mailto:joseani@cnpt.embrapa.br)

## Agenda

11/04 – Visita Universidade Fed. Fronteira Sul – Auditório – 9h

11/04 – Ensaio Trigo em Canto – Auditório – 13h

12 a 16/04 – TecnoShow Comigo – Rio Verde, GO

12 e 13/04 - XXVIII Reunião Nacional de Pesquisa de Cevada – Guarapuava, PR

13/04 - Seminário sobre sensibilidade de fungos à fungicidas em cereais de inverno e soja - Auditório da Pós-Graduação UPF

13/04 – Assembléia Sinpaf – Auditório – 8h

13/04 – Visita Eng. Mecânica UPF – Auditório – 14h

14/04 – Reunião Comitê de Publicações – Sala 1 – 8h30

14/04 – Dia de Campo iLPF – Embrapa Trigo – Auditório 13h30, campo 15h30

14/04 – Reunião Comitê Clima Organizacional – Sala 2 – 14h15

15 a 20/04 – Curso operador de motosserra – Sala 2 – 8h

15/04 – Reunião CTI – Sala 1 – 8h

15/04 – Reunião Comitê Clima Organizacional – Sala 1 – 14h

18 e 19/04 – Seminário Internacional Comunicação para o Desenvolvimento – Pelotas, RS

27/04 – Visita Universidade do Contestado – Auditório – 14h

25 a 28/07 – V Reunião Brasileira de Pesquisa de Trigo e Triticale – Dourados, MS