

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

VANESSA MACHADO DE VARGAS

**PUBLICAÇÕES IMPRESSAS DIRIGIDAS AO PÚBLICO INTERNO:  
ANÁLISE DE JORNAIS E REVISTAS PRODUZIDOS PELA GIORNALE  
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SANTO DA CASA  
ENDOMARKETING**

PORTO ALEGRE

2010

VANESSA MACHADO DE VARGAS

**PUBLICAÇÕES IMPRESSAS DIRIGIDAS AO PÚBLICO INTERNO:  
ANÁLISE DE JORNAIS E REVISTAS PRODUZIDOS PELA GIORNALE  
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SANTO DA CASA  
ENDOMARKETING**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado na Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
bacharel em Comunicação Social –  
Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Karla Maria Muller

PORTO ALEGRE

2010

VANESSA MACHADO DE VARGAS

**PUBLICAÇÕES IMPRESSAS DIRIGIDAS AO PÚBLICO INTERNO:  
ANÁLISE DE JORNAIS E REVISTAS PRODUZIDOS PELA GIORNALE  
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SANTO DA CASA  
ENDOMARKETING**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado na Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
bacharel em Comunicação Social –  
Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Karla Maria Muller

Aprovada por:

---

Prof<sup>a</sup> Karla Maria Muller

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup> Denise Avancini Alves

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup> Vera Regina Serezer Gerzson

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os motivos que levam algumas empresas a utilizar publicações impressas dirigidas ao público interno apesar de seu alto custo e da possibilidade de digitalização de seu conteúdo. Para tanto, foi realizada revisão bibliográfica, entrevista com profissionais da área e análise de conteúdo de periódicos produzidos pela Giornale e Santo de Casa. A partir desta pesquisa foi identificado que a comunicação digital ainda não substitui os veículos impressos e sim os complementa. No entanto, esta é uma realidade em constante mudança sendo necessário contínuo monitoramento.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Jornalismo Empresarial.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is analyze the reasons that lead companies to use printed publications to internal public in spite their high cost and possibility of digitalize its content. To achieve this goal, several steps were taken as, bibliographic revision, interviews with professionals who works in this field of activity and analysis of the publication's content of the companies surveyed. From this research was identified that digital communication still doesn't substitute the printed publications but complement them. However this is a reality in continues change and is necessary constantly monitoring.

Key-Words: Organizational Communication, Internal Communication, Business Journalism.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Periodicidade e tipo das publicações .....	27
Tabela 2 - Informações que os empregados desejam ter .....	33
Tabela 3 - Veículos mais usados e os preferidos pelos empregados.....	34
Tabela 4 – Características das publicações estudadas.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
2.1 A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL .....	10
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES .....	12
2.3 OS PÚBLICOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	14
2.4 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDA.....	15
2.5 UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	17
<b>3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>21</b>
3.1 HISTÓRICO .....	21
3.2 PRODUÇÃO DE PUBLICAÇÕES INTERNAS .....	24
3.3 CONTEÚDOS DOS JORNAIS DE EMPRESA.....	30
3.4 O QUE É ESPERADO DO JORNAL EMPRESARIAL .....	33
<b>4 PROCEDIMENTOS, RESULTADOS E ANÁLISE DE PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	37
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS.....	40
4.2.1 Giornale Comunicação Empresarial.....	40
4.2.2 Santo de Casa Endomarketing .....	41
4.2.3 Jornais e revistas impressos para o público interno.....	42
4.3 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## INTRODUÇÃO

Estar atento às mudanças organizacionais e sociais é um dos desafios permanentes dos profissionais de relações públicas. A rápida absorção de novas tecnologias e formas de interação pela sociedade exige que a comunicação seja igualmente ágil e adequada aos indivíduos que a receberão. Quanto à comunicação interna, fica evidente que o avanço dos direitos do consumidor e a facilidade de acesso a inúmeras fontes de informação ocasionaram alterações no ambiente interno e proporcionaram ao trabalhador maior poder na esfera organizacional. Assim, a comunicação com o público interno é uma importante ferramenta para conciliar os interesses organizacionais e de seus empregados, estimulando a troca de informações entre ambos.

Tendo em vista a importância da comunicação interna, este estudo tem o objetivo geral de analisar os motivos pelos quais as organizações têm nas publicações impressas sua principal ferramenta de comunicação com o público interno, como demonstra a pesquisa sobre comunicação interna da ABERJE (2007). Apesar dos altos custos de produção, impressão e distribuição e da possibilidade de digitalização dos conteúdos, a pesquisa demonstrou que 26,6% das empresas consultadas mantinham um jornal e 15,2% uma revista impressos destinados aos seus colaboradores. A fim de entender os porquês dessa realidade este assunto foi escolhido como tema.

Os objetivos específicos são identificar empresas de comunicação sediadas em Porto Alegre que, entre seus serviços, ofereçam a produção de jornais e revistas dirigidos ao público interno; selecionar quais destas possuem publicações disponíveis para análise; e, por fim, comparar as indicações encontradas na



pesquisa bibliográfica, as entrevistadas e as publicações analisadas.

Para tanto, o estudo inicia com um breve panorama da comunicação organizacional no Brasil, o papel da comunicação interna nas organizações e a utilização da comunicação digital direcionada ao público interno. A seguir, é apresentado um pequeno histórico sobre o jornalismo empresarial, sua importância, produção e conteúdos mais recorrentes, além de dados sobre que tipo de informação os trabalhadores esperam receber da organização.

Em seguida, são apresentados os resultados de entrevistas realizadas com profissionais responsáveis pelas publicações de duas empresas sediadas em Porto Alegre e conhecidas por seu trabalho em comunicação dirigida junto ao público interno: a Giornale Comunicação Empresarial e a Santo de Casa Endomarketing. Posteriormente é realizada a análise de conteúdo das publicações produzidas pelas referidas empresas com o objetivo de encontrar exemplos dos resultados obtidos nas entrevistas e discutidos pelos teóricos que dão sustentação para o estudo.

## **2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

Para Gaudêncio Torquato (2009), a história da comunicação organizacional no Brasil pode ser separada em quatro conceitos. O primeiro se dá a partir da década de 60, é o conceito de jornalismo empresarial, quando as empresas brasileiras começam a preocupar-se em estabelecer contato com seus públicos, especialmente com os consumidores: “Na esfera interna, no chão de fábrica, as organizações se preocupavam em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam” (TORQUATO, 2009, p. 8). O “jornalzinho” era o instrumento de comunicação utilizado e geralmente recheado de elogios aos dirigentes empresariais. Nas décadas seguintes, o jornalismo empresarial expandiu-se. O objetivo da comunicação interna já não era de provocar orgulho, mas sim de promover a integração entre os empregados.

O segundo conceito abrange a comunicação empresarial, a comunicação estratégica e a comunicação política. A comunicação empresarial inicia no final da década de 70, quando a comunicação nas empresas torna-se mais complexa com o surgimento de subáreas e há disputa entre as diversas áreas das empresas (recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo) para comandar a comunicação. Nesta fase busca-se a mobilização dos trabalhadores em torno das metas da organização, os valores a serem alcançados são a solidariedade e o associativismo.

O início dos anos 80 é marcado pela emergência da comunicação estratégica. Profissionais que trabalhavam na redação

de jornais e revistas migraram para a comunicação organizacional, fato que somado a maior abordagem do campo nas universidades fez com que a área adquirisse credibilidade nas empresas. Na comunicação interna o foco passou a ser o clima organizacional e a pesquisa interna passou a ser peça chave para que a empresa pudesse “mapear expectativas, anseios, angústias, alegrias da comunidade e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão” (TORQUATO, 2009, p. 15). A comunicação política diz respeito à inserção das organizações na comunidade e ao crescente papel político destas organizações na sociedade. A fim de melhorar a imagem e a visibilidade, empresas passaram a defender seu posicionamento e “saíram das redomas, abrindo pensamento à mídia” (TORQUATO, 2009, p. 16).

O terceiro conceito é a comunicação governamental e o marketing político. Segundo o autor, no final da década de 80 a comunicação empresarial ganha terreno na área governamental graças ao fortalecimento da cidadania e da conscientização da sociedade de seus direitos e deveres. O marketing político amplia a comunicação trazendo assuntos como a pesquisa de opinião e a formação de discurso.

O quarto conceito é o da comunicação organizacional que destaca a força das organizações no Brasil, país onde há grande distância entre o setor político e a sociedade. As organizações passam a preencher este vazio, defendendo seus interesses e com isso obtendo grande poder. São exemplos: empresas privadas, partidos políticos, igrejas, mídia, sindicatos e associações de empregados.

Hoje, o desafio das organizações é conseguir acompanhar as grandes mudanças que ocorrem quanto ao acesso à informação e quanto à distribuição e venda de seus produtos. Internamente a

preocupação com essas mudanças também ocorre, pois afetam diretamente o processo de comunicação com os empregados.

## **2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Há inúmeros conceitos sobre o que é Comunicação Interna e qual a sua missão nas organizações. Um deles é o estabelecido no plano de comunicação social da Rhodia:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através de estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Alguns conceitos, como o utilizado pela Rhodia, vêem a comunicação interna como ferramenta que busca o equilíbrio na relação empregador e empregado a partir de contínua troca de informações. Para alcançar tal harmonia e interação a comunicação interna precisa constantemente buscar o seguinte: restaurar a confiança na identidade da empresa; promover conhecimento em todos os níveis; informar cada empregado de maneira adaptada; desenvolver o comportamento comunicativo entre os gerentes; favorecer a expressão de todos os empregados e divulgar as iniciativas e sucessos das equipes no trabalho. (HENRIET; BENOIT apud GAUDIO; LEMOS, 2003).

A missão da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2002, p. 54)

A comunicação interna também pode ser vista como maneira de motivar o público interno a fim de que ele desenvolva suas atividades de modo a atingir as metas da organização. Neste caso,

os objetivos serão: motivar e integrar estabelecendo ferramentas de informação, persuasão e envolvimento; criar clima favorável à mudança de realidade; direcionar as ações para as metas principais, construir as bases para uma cultura direcionada ao foco do negócio; racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas; cristalizar os ideais de inovação e mudança; aperfeiçoar processos com comunicações que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os *inputs*; despertar sentimento de vitória e orgulho; entre outros. (TORQUATO, 2002)

A importância desse tipo de comunicação pode ser analisada tanto do ponto de vista da empresa, quanto do ponto de vista dos empregados; “Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador.” (KUNSCH, 2003, p. 159). Os empregados exercem o papel de porta-vozes da empresa na interação com seus amigos e familiares e podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos e negativos da cultura organizacional (LEITE, 2006). Por isso é necessário identificar os temas que não foram compreendidos e que geram descontentamento para que a empresa evite danos a sua reputação.

Outro motivo pelo qual a comunicação interna é fundamental para as organizações diz respeito à parceria entre empresa e empregados. Quanto mais informações disponíveis, mais envolvimento terão com o negócio. A importância da circulação de informações, integração entre os setores e a capacitação dos empregados para o desenvolvimento de suas tarefas são também importantes (LEITE, 2006). Nesse aspecto, a comunicação interna estimula o diálogo e a troca de informações “entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade total dos

produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização” (KUNSCH, 2003, p. 159).

Para o trabalhador a comunicação interna pode ainda ser uma importante aliada para que ele possa exercer sua cidadania: “A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional”; além disso, considerando que grande parte do dia é passada no ambiente de trabalho é importante que este “seja o mais agradável possível” (KUNSCH, 2003, p. 159).

### **2.3 OS PÚBLICOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Atualmente, é impossível pensar apenas em público interno, não só pela heterogeneidade dos indivíduos que convivem em uma organização, mas também pelos diversos segmentos de público interno que estão ligados a ela. A análise de cada um desses segmentos é fundamental na escolha dos canais mais adequados à troca de informação.

Podemos classificar o público interno em (FORTES, 2003, p. 72):

a) Administração superior – cabe ao profissional de relações públicas aconselhar a administração superior sempre que necessário;

b) Empregados – empregados fixos; empregados fixos que prestam serviços em outras organizações; empregados com contrato de trabalho temporário; estagiários, *trainees* e bolsistas; aposentados e ex-empregados, associações e clubes;

c) Familiares e dependentes – a realidade empresarial afeta diretamente o modo de vida deste grupo;

d) Terceirizados - uma das conseqüências da terceirização é o aumento da rotatividade da mão-de-obra da empresa, além de

“lapsos funcionais e sociais” entre os empregados terceirizados e os empregados fixos. É necessário que as ações de relações públicas sejam compartilhadas com a empresa contratante dos terceiros, pois o maior desafio é treiná-los principalmente quanto aos valores e cultura da organização.

A comunicação interna também necessita pensar estratégias para lidar com os *stakeholders* que convivem internamente e que contestam sua legitimidade como os sindicatos, conselhos profissionais e órgãos reguladores que fiscalizam as condições de trabalho e cumprimento das leis trabalhistas.

## **2.4 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDA**

A comunicação dirigida auxilia na constituição de relacionamentos efetivos com os públicos. “O conteúdo da mensagem da comunicação dirigida é totalmente adequado ao receptor, nos termos, na linguagem, nas imagens e na forma de respostas” (FORTES, 2003, p. 240). A comunicação dirigida pode ser oral, aproximativa, auxiliar ou escrita. Para Fortes, cada um destes tipos de comunicação possui objetivos específicos e ajudam na construção de vínculos entre a organização e os públicos.

A comunicação dirigida oral possui maior riqueza de detalhes em relação aos demais tipos de comunicação, proporciona estreitamento de relações e troca de ideias. Suas ferramentas são as conversas pessoais, telefone, sistema de alto-falante e reuniões. Já a comunicação dirigida aproximativa estabelece uma relação direta entre a empresa e um segmento de público. São serviços de prestação de informações, visitas dirigidas, empréstimo de instalações e equipamentos, eventos, extensão comunitária, patrocínios, promoção do turismo, programas de qualidade e negociação. As ferramentas que complementam e apóiam a

comunicação através de cartazes, gráficos, fotografias, filmes dramatizações, entre outros fazem parte da comunicação dirigida auxiliar.

A comunicação dirigida escrita surge com o crescimento das organizações, quando passa a ser necessária a utilização de instrumentos escritos, pois somente a comunicação interpessoal não é capaz de suprir a demanda de informações. Os veículos da comunicação dirigida escrita podem ser informativos, onde se encontram os avisos, as cartas, os memorandos e os insertos em barras; manuais como, por exemplo, de redação e estilo, de integração, de recursos humanos, e por fim as publicações. Estas últimas podem se agrupadas conforme a periodicidade: entre as publicações de periodicidade indeterminada estão catálogos, álbuns, apostilas, entre outros; relatórios públicos e balanços sociais enquadram-se em periodicidade legalizada; na categoria periodicidade situacional estão anais, programa de eventos e livros de empresa; e em periodicidade típica os boletins, *newsletter*, jornal mural, jornal e revista de empresa, almanaque e magazines.

A transferência dos veículos escritos pode ser visual, quando utiliza quadro ou paredes para disseminação das informações; eletrônico ou virtual quando as informações são passadas através de videotexto, totens e computadores; ou físico quando há transferência material do emissor para o receptor (FORTES, 2003).

Neste trabalho, serão estudados os veículos de comunicação dirigida escrita, mais especificamente as publicações de periodicidade típica. Estas ferramentas “têm a finalidade de transmitir informações aos públicos das empresas e o objetivo de angariar opinião pública favorável” (FORTES, 2003, p. 261). Entre os tipos de publicação disponíveis serão estudados o jornal e a revista de empresa que utilizam transporte físico para chegar até o público e têm como suporte o papel.



O jornal é um “reconhecido veículo de comunicação dirigida escrita que narra a vida da organização; pela sua popularidade em meio aos funcionários, pode vir a compor a base de formação do público interno” (FORTES, 2003, p. 264). Usualmente esse veículo tem periodicidade mensal e funciona como “uma síntese dos acontecimentos na empresa em determinado período [...] Tem custo mais alto, por demandar impressão de qualidade e ser distribuído em geral pelo correio, para atingir públicos como a família do empregado” (GAUDIO; LEMOS, 2008, p. 274).

A revista “tem propostas correlatas ao jornal da empresa, mas é editada cuidadosamente, com matérias profundas, detalhadas, coloridas e visualmente atraentes” (FORTES, 2003, p. 265). A revista circula em intervalos maiores que o jornal, possui maior número de páginas e “presta-se bem à comunicação de grandes corporações, nas quais complementa com temas e abordagens mais amplos a informação oferecida por veículos rápidos” (GAUDIO; LEMOS, 2008, p. 274).

## **2.5 UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA**

São muitos os estudos que analisam e quantificam o aumento do acesso à tecnologia entre a população. Polyana Ferrari, ao falar sobre esse fenômeno (2008, p. 69), afirma que

seremos três bilhões de pessoas, em todo o mundo, em 2010, utilizando equipamentos sem fio [...] O setor móvel brasileiro deverá crescer em torno de 50% ao ano, seja em comercialização de notebooks, laptops, celulares e PDAs (Personal Digital Assistants), ou impulsionado pelos avanços vertiginosos das operadoras de telefonia, integradores e provedores de aplicações, conteúdo e serviços.

Aparelhos com mais recursos e novas formas de interação surgem diariamente. Eles auxiliam na formação de redes sociais interativas, blogs sobre os mais diversos assuntos, vídeos de divulgação, promoções via internet, acesso à internet através de celulares e uma profusão ilimitada de ferramentas que não param de conquistar novos adeptos.

Tantas mudanças acabam por afetar os processos e fluxos da comunicação nas organizações. Com o surgimento de ferramentas digitais, muitos dos veículos antes impressos podem ser adaptados: “Os modernos meios de comunicação eletrônica e virtual fornecem aos veículos de comunicação dirigida escrita maior flexibilidade, rapidez e alcance” (FORTES, 2003, p. 279). Os mesmos veículos, antes impressos, são digitalizados e transferidos virtualmente aos destinatários. Essa transformação está ligada às características e ao tipo de público de interesse do veículo. No caso dos boletins, jornais e revistas “a forma eletrônica é adequada principalmente para o público interno” (CESCA, 2004, p. 169).

Apesar de todas as transformações, os veículos impressos têm demonstrado força nas organizações brasileiras, é o que mostra a edição de 2007 da Pesquisa Comunicação Interna da ABERJE. Na pesquisa, “o jornal impresso é apontado como o principal veículo de comunicação interna por 22,6% dos entrevistados, recuperando sua posição tradicional. Isto acontece após o “boom” da intranet - percebido na pesquisa de 2005” (ABERJE, 2007). O 2º lugar ficou com a intranet, seguida por outros dois veículos impressos, a revista e o jornal mural. Em seguida, aparece o e-mail, seguido pelo boletim e pela *newsletter*.

Embora o acesso à internet fora das organizações seja alto, isto ainda não é uma realidade para a comunicação interna. A pesquisa da ABERJE indica que apesar da intranet estar presente em 87,2% das empresas ela é disponível para, pelo menos, a

metade dos funcionários em apenas 62% deste total (ABERJE, 2007).

Assim, percebe-se que mesmo com o surgimento de novas mídias a comunicação organizacional ainda utiliza diversos veículos impressos para atingir o público interno enquanto que externamente a publicidade cada vez mais migra para a internet: “Os dados mostram que as organizações estão utilizando largamente a comunicação eletrônica, mas não eliminaram a forma impressa. Elas também informaram que a forma eletrônica veio facilitar e agilizar a comunicação” (CESCA, 2004, p. 171).

A comunicação digital tem impactado nas atividades desenvolvidas pelos profissionais de comunicação. No âmbito da comunicação interna é importante que a inserção dessas novas ferramentas seja realizada de maneira integrada às já existentes e que esteja baseada na estratégia estabelecida para a comunicação da organização. Elisabeth Saad Corrêa (2009, p.327) destaca

O já clássico exemplo de total digitalização de determinados meios de comunicação interna [...] São conhecidos casos de insucesso quando da transposição, para o meio digital, do jornal interno ou de jornais murais, em nome de uma imagem de comunicação digital inovadora. Geralmente, ficam excluídos das mensagens comunicacionais e do próprio acesso à tecnologia digital aqueles públicos cujas atividades não implicam o uso de TICs<sup>1</sup> ou outros públicos cujas expectativas e imagens construídas em relação a uma organização não incluem relacionamentos digitalizados.

Conclui-se que nem todo o processo comunicacional da organização é digital ou digitalizável e nem toda a tecnologia digital é adequada à proposta de comunicação. Cabe ao profissional responsável pela comunicação organizacional “estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”

---

<sup>1</sup> A autora utiliza o termo TICs para designar as Tecnologias de Informação e Comunicação.

(CORRÊA, 2009, p. 321). Por isso, cada empresa deve, antes de implantar qualquer ferramenta de comunicação, conhecer as especificidades de sua cultura, de seus públicos e do veículo escolhido e assim adequar a comunicação à realidade.

### **3. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

#### **3.1 HISTÓRICO**

A Revolução Industrial, com a invenção de modelos de máquinas de fiar e aperfeiçoamento das máquinas a vapor, contribuiu para o desaparecimento das pequenas indústrias rurais e domésticas. Com o crescimento das indústrias e o aumento gradativo na utilização de máquinas, a relação patrão/empregado deixou de ter caráter pessoal e passou a ser apenas uma relação contratual. Esta não foi a única dificuldade atravessada durante a Revolução Industrial. A divisão do trabalho, a especialização de fábricas e equipamentos, indústrias divididas por setores, causaram ao trabalhador da época dificuldade em compreender a sua função dentro da empresa, que muitas vezes ele não conhecia totalmente. Outro agravante para o problema era diversidade de culturas de trabalhadores do campo, da cidade e de regiões e culturas diversas.

Na tentativa de solucionar estas dificuldades foi criado o jornal de empresa que seria responsável por familiarizar funcionários com o novo ambiente, com a política da empresa e diminuir a distância entre a chefia e a base operária. Além dos motivos internos, os jornais de empresa tiveram impulso devido à maior competitividade que exigiu das empresas tornarem-se mais conhecidas, grande fluxo de informações às vezes contraditórias, avanço tecnológico das comunicações e mais tarde o fortalecimento sindical.

Assim, começam a surgir diversas iniciativas na área do jornalismo empresarial. Em 1834, o economista alemão Friedrich List sugeriu a criação de um jornal para “instruir aos trabalhadores sobre seus interesses” (REGO, 1987, p. 18). Na Suíça, em 1840, foi organizado um concurso pela “Sociedade para a Promoção e Estímulo do Bem Público” sobre o tema “Progresso e Divertimento para a Classe Operária”. A proposta foi de instituir um jornal destinado aos

trabalhadores da indústria. A primeira publicação regular de uma empresa foi a "*Lowell Offering*" que era escrita e publicada por operários da *Lowell Cotton Mills*, em Massachussetts, Estados Unidos (REGO, 1987).

Somente em 1870, na cidade alemã de Saarbruch, foi elaborado o primeiro jornal dirigido especialmente para os funcionários, o "*Bergmannfreund*" (o Amigo dos Mineiros) um jornal para "divertimento e instrução dos operários mineiros". Sua manutenção estava a cargo da Direção Nacional de Minas e não apenas de uma empresa. No ano de 1885 é criado o primeiro jornal feito dentro dos moldes atualmente convencionados, o norte-americano "*The Triphamer*", publicado pela *Massey Harris Cox*. A partir deste período vários jornais dirigidos ao público interno foram criados.

A Primeira Guerra Mundial fez com que este crescimento fosse interrompido, mas após a guerra houve uma nova aceleração devido ao grande número de jovens que voltavam do combate e precisavam ser inseridos no sistema econômico. A exemplo da Primeira Guerra Mundial, a queda da bolsa de Nova York, em 1929, e a Segunda Grande Guerra interferiram negativamente no campo do jornalismo empresarial. Após o término destes acontecimentos os *house-organs* ressurgiram com novo ânimo.

O Brasil, por ter entrado no processo de industrialização somente em 1930, passa a utilizar jornais de empresa bem mais tarde que a Europa e os Estados Unidos. Seu surgimento ocorre nos anos 40, expansão nos anos 50 e crescimento nos anos 60. Após o desenvolvimento das indústrias, das relações públicas e da tecnologia no setor editorial, o jornalismo empresarial firmou-se no país.

O primeiro *house-organ* brasileiro foi o "Boletim Light", criado em 1925 pela Light. Em 1926, surgiu a revista "General Motors do Brasil" que era distribuída para os operários na saída do trabalho. Em

Porto Alegre, foi fundado o “Informativo Renner” (1945), “Revista do Banco do Brasil” e o “Boletim Preto e Branco” da Livraria do Globo S/A (WURDIG apud REGO, 1987, p.27). Vários foram os periódicos empresariais surgidos nos anos 50, por exemplo, “Informativo Agrimer”, do Banco Agrícola Mercantil; “Boletim Eberle”, da metalúrgica Eberle; “Informativo Wallig”, da metalúrgica Wallig S/A; “Aluminito”, da Alan Alumínio do Brasil. A década de ouro do jornalismo empresarial foi a de 60, com a “Revista Ipiranga”, “Atualidades Nestlé”, “Família VW”, “Panorama” da General Motors, entre outras.

Em 1967, a Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE) promoveu um concurso nacional para as melhores publicações empresariais. No mesmo ano foi fundada a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (ABERJE) responsável por sistematizar trabalhos na área. Hoje a ABERJE modificou seu foco e passou a ser Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, abordando não só as publicações empresariais, mas também temas como *lobby*, assessoria de imprensa, gerenciamento e comunicação de crises, etc.

A diferença das publicações internas e os demais veículos de comunicação é que estas são o único veículo em que a fonte são os próprios empregados, por isso as mensagens nelas contidas influenciam o seu comportamento e de seus familiares (REGO, 1987). Os trabalhadores têm, nos jornais e revistas internos, um instrumento de satisfação e projeção ao verem matérias que falam deles e de seus familiares, isso pode ajudar na criação de “um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais” (REGO, 1987, p. 48), sendo importante ferramenta para a maior produtividade. Outro benefício da utilização das publicações internas é o papel que os empregados têm frente aos demais públicos. Ao estarem bem informados poderão corrigir

eventuais erros de interpretação em seu círculo de amigos e relacionamentos.

Outras vantagens das publicações destinadas ao público interno são: melhorar a compreensão das diretrizes da gerência promovendo a lealdade e o espírito de equipe; auxiliar a compreensão do negócio levando à maior eficiência; oportunizar aos empregados exprimirem suas opiniões, sentindo que estão tomando parte nos assuntos da empresa; promover sentimento de união entre os empregados e unidades dentro de uma empresa ou grupo ramificado; ser um meio de comunicação dos êxitos da companhia e dos benefícios do emprego que ela oferece; manter a boa vontade entre as famílias dos empregados (DERRIMAN apud REGO, 1987).

Apesar de serem enumeradas diversas vantagens da manutenção de uma publicação interna “não há unanimidade de opinião sobre o jornal de empresa e o desempenho das funções a ele inerentes” (PALMA, 1983, p.113). Existem também oposições ao jornalismo empresarial que o vêem como instrumento de manipulação, onde se “distrai” o empregado sobre suas condições de trabalho. Há também profissionais que acreditam que os jornais de empresa servem apenas para que o dono da empresa possa “vender seu peixe” (PALMA, 1983, p. 113).

### **3.2 Produção de publicações internas**

Um jornal de empresa afinado com a cultura organizacional e que atenda às expectativas dos leitores só poderá nascer a partir do levantamento de informações sobre a organização. Levantamento este que buscará dados que indiquem o perfil dos futuros leitores e as características da empresa. As informações sobre os leitores devem abordar as funções que exercem, sua escolaridade, quais são as suas preferências fora do ambiente de trabalho, qual a estrutura



familiar, onde moram, entre outras características. Através deste levantamento o jornal terá embasamento para decidir quais assuntos serão abordados e qual será a linguagem utilizada. As características da organização como, por exemplo, operação, divisão de setores, filiais em diferentes regiões, política administrativa e comunicacional também são levadas em conta na produção e no estabelecimento da linha editorial.

Todas as publicações desenvolvidas pela organização devem estar alinhadas com a política global de comunicação e com o perfil da empresa e de seus empregados. Para que uma publicação interna seja eficiente o primeiro passo é o estabelecimento de seus objetivos: “Sem objetivos bem definidos e claros, é impossível fazer um bom jornal de empresa” (GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 276). Alguns exemplos de objetivos são: interpretar as informações externas, buscar integração, manter a identidade, promover a participação, educar para a higiene e segurança dos trabalhadores, divulgar atividades sociais e de lazer, ser honesto e não abordar somente temas relacionados à empresa (PALMA, 1983).

“Definidos os objetivos, parte-se para a definição das características técnicas, oportunidade em que se procura conjugar os aspectos técnicos com os objetivos das publicações” (TORQUATO, 1987, p. 100). Algumas características técnicas citadas pelo autor são: nome da publicação, endereço para correspondência, periodicidade, gênero (jornal, revista, boletim), data de distribuição (circulação), momento da distribuição (turno – tarde, noite), número de páginas (tamanho), formato (altura X largura em cm), tipo de impressão, tipo de papel, cores, tiragem, superfície impressa de uma página (proporção texto x ilustração e espaço em branco), arquivo para pesquisa de temas frios, registro da publicação em cartório, gráfica (pesquisa de qualidade e custos) e verba.

Além das características técnicas é necessário, utilizando os dados coletados na etapa de pesquisa anterior à implantação da publicação, definir o público-alvo. Neste momento é preciso estabelecer se o jornal ou revista será dirigido a um grupo, uma empresa, uma filial, se será distribuído a todos os empregados ou parte deles, etc. Além disso, é preciso conhecer as características desse público para que o conteúdo e a linguagem sejam adequados e estimulem a leitura (GAUDIO; LEMOS, 2003).

“Uma vez conhecida a estratégia que está por trás do jornal e seu público-alvo é hora de pensar quais as ‘editorias’ comportará a publicação” (GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 278). Essa escolha leva em conta a análise dos dados encontrados na pesquisa sobre o perfil do leitor e os objetivos da publicação. Assim, a equipe responsável pela produção terá condições de estabelecer quais editorias despertarão maior interesse e qual o espaço dedicado a cada uma. Alguns exemplos recorrentes de editorias encontradas durante nossa análise foram: “Desenvolvimento”, “Bastidores”, “Destaque”, “Carreira”, “Nossa Gente” e “Perfil”. Nas publicações da indústria aparecem editorias como “Sustentabilidade” e “Melhoria Contínua”.

Além da definição das editorias é necessário estabelecer quais os gêneros jornalísticos mais adequados à publicação: são quatro áreas que irão compor a publicação: a área informativa propriamente dita; a área opinativa; a área interpretativa; a área diversional (PALMA, 1983). “O enriquecimento editorial deverá apoiar-se numa divisão entre os gêneros jornalísticos, de forma a estabelecer um tratamento específico e adequado para cada tipo de matéria” (REGO, 1987, p. 83). Para isso, o autor sugere que a proporção seja: 40% de matérias de gênero interpretativo, 30% de gênero opinativo, 20% informativo e 10% matérias de entretenimento.

A criação da identidade visual e a esquematização morfológica do jornal ou revista também fazem parte do planejamento. A

identidade visual diz respeito ao tamanho e tipologia das fontes, número de cores, tipo de papel e impressão (GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 280). Já a esquematização morfológica estabelece a distribuição proporcional entre texto, ilustração e espaço em branco. A esquematização morfológica ideal deve estar entre 60 e 70% de texto para 30 e 40% de ilustração e espaço em branco. A forma dada à publicação facilita a busca do leitor, mantém determinados assuntos em páginas específicas e organiza de maneira lógica a publicação (REGO, 1987).

Outra definição fundamental é a periodicidade e o tipo de publicação mais adequada à realidade da organização. Os autores Koplín e Ferraretto aconselham o seguinte:

Tabela 1 – Periodicidade e tipo das publicações

<b>Tipo de Publicação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Número de páginas</b>
Boletim	Semanal ou Quinzenal	Até 4 páginas
Jornal	Mensal	De oito à 20 páginas
Revista	Bimestral	Mais de 20 páginas

Fonte: Koplín e Ferraretto, 1993, p.169.

Das sete publicações analisadas em nossa pesquisa, cinco delas eram mensais e duas bimestrais, sendo que ambas as edições bimestrais eram jornais e não revistas como é recomendado para essa periodicidade. No mês de fevereiro de 2010, data em que foram cedidas as publicações pelas agências para o presente estudo, não havia nenhum boletim e somente uma revista.

Após definir a periodicidade, usualmente mensal para jornais e bimensal para revistas, é necessário definir se a entrega será feita através do Correio, na saída do trabalho ou distribuídos nas áreas de trabalho. Quanto à distribuição e à tiragem Palma (1983) aconselha que a distribuição possa ser feita dando um exemplar para cada dois funcionários, mas o ideal é que seja entregue um exemplar para cada

pessoa e em sua casa, alcançando assim os familiares. Já para Rego (1987), o ideal é a distribuição seja realizada pelos supervisores de cada área ao final do expediente; é importante também que a distribuição tenha uma data fixa e que seja executada de modo a atingir todos os empregados no mesmo dia, caso isso não seja possível deve-se dar preferência às unidades mais distantes em primeiro lugar.

Com relação à tipologia das publicações, cada organização escolherá a mais adequada de acordo com seu porte e baseada nas informações colhidas durante a pesquisa e planejamento. O boletim possui intervalos menos espaçados entre as edições, aborda informações imediatas que precisam chegar com rapidez aos funcionários e tem menor variedade temática; O jornal tem periodicidade média (entre o boletim e a revista), os fatos têm atualidade entre uma edição e outra, possui maior diversidade temática (REGO, 1987). As matérias do jornal devem ter maior durabilidade, utilizando os gêneros jornalísticos e abordando temas ligados à empresa e ao seu contexto (KOPLIN; FERRARETO, 1993); a revista evita informações urgentes, aborda assuntos de interesse permanente, o maior número de páginas proporciona maior volume temático. Quanto ao formato, o tablóide (37 cm de altura por 27 cm de largura) é de mais fácil manuseio e leitura é o mais indicado para as publicações internas (REGO, 1987).

Todas as definições anteriores deverão estar de acordo com a verba estabelecida para a publicação: "Os recursos disponíveis vão determinar o perfil editorial, o projeto gráfico, a periodicidade, a distribuição" (GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 280). Dependendo do orçamento da publicação poderá optar-se por produzi-la internamente ou contratar uma empresa especializada neste tipo de serviços. No caso de produção interna as funções divididas entre a equipe são: escolha da pauta, reportagem, redação, edição,

fotografia, diagramação, montagem e impressão. Atualmente, devido aos altos custos de manter uma equipe fixa dentro da organização, a maior parte das empresas opta por desenvolver essas atividades com uma equipe enxuta e que acumula funções ou por terceirizar estes serviços.

A equipe responsável pela produção poderá contar com a ajuda de um Conselho Editorial, que terá a função de fiscalizar se a linha editorial está sendo seguida, além de dar sugestões. O também chamado Comitê de Redação poderá ser composto por representantes que tenham acesso às informações organizacionais e poder de decisão quanto à publicação ou por empregados que levarão sugestões ao responsável pela comunicação: "Normalmente, essas pessoas não têm formação em comunicação. Então, é importante prever uma pequena jornada sobre o que é comunicação, o que é comunicação interna, sobre o projeto ao qual serão integrados" (GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 281).

Por fim, antes mesmo do lançamento, é necessário definir as estratégias de avaliação, de que forma o leitor e o Comitê de Redação poderão dar sugestões e fazer críticas. É preciso ainda prever evoluções para a publicação, "essa renovação deve ocorrer quando o bom senso do editor ou de conselheiros recomendar ou quando pesquisas indicarem tal necessidade" (REGO, 1987, p. 105). Fatores que podem influenciar essa mudança são, por exemplo, expansão da empresa, comportamento do público, entre outros.

Já na primeira edição o jornal deve buscar a simpatia de seu público. Um dos fatores que pode ajudar nesta conquista é a capa, que deve despertar atenção do leitor e ter uma chamada principal que não iluda quanto ao seu conteúdo, a participação de funcionários de diversos setores na reunião de pauta também ajudará no interesse pela publicação. O ideal é que antes de começar a circular, o jornal seja registrado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas,

para isso é necessário apresentar o título do jornal, sua sede, administração e oficinas impressoras. Os diretores têm que comprovar sua nacionalidade, apresentar o Contrato Social, o nome, a idade e o endereço (PALMA, 1983).

Muitas publicações não possuem expediente conferindo um ar de descaso às edições. Uma solução seria a padronização do expediente, contendo os seguintes elementos: nome da publicação, data, número, nome da empresa, nome e registro profissional dos editores, redatores, repórteres; periodicidade, tiragem, endereço da redação, endereço da gráfica, registro do veículo, público a que se destina. Estes dados conferem à publicação seriedade e credibilidade (PALMA, 1983). Nas publicações analisadas não encontramos a padronização aconselhada por Palma, em algumas edições faltava a tiragem da publicação e a periodicidade.

### **3.3 Conteúdos dos Jornais de Empresa**

Ao estabelecer o conteúdo de um jornal empresarial é importante que as características do jornalismo sejam seguidas: atualidade, periodicidade, universalidade (variedade) e difusão (REGO, 1987). Além disso, a abordagem do aspecto institucional não poderá superar o aspecto informativo, que deve ser o objetivo de qualquer publicação. Os critérios jornalísticos precisam ser seguidos sem que haja privilégios à organização que solicita a publicação interna. A expressão da opinião da empresa pode aparecer utilizando outros instrumentos de comunicação dirigida elaborados para este fim (KOPLIN; FERRARETTO, 1993).

O excesso de informações sobre a empresa, bem como a fuga de temas polêmicos, minimização de dificuldades e fracassos, apresentação exclusiva do ponto de vista dos patrões, reforço de temas como segurança, normas e desperdício geram no leitor

desconfiança e desinteresse pela leitura. “É um erro pensar [...] que o empregado é um público cativo no que se refere ao material informativo não essencial ao seu trabalho. Ele pode ler ou recusar-se a ler, acreditar ou deixar de acreditar” (REGO, 1987, p. 56). Assim, para definir os assuntos deve-se seguir a premissa de que as matérias sobre a empresa interessem aos empregados e as matérias sobre os empregados devem interessar à empresa. A proporção sugerida é de 60 a 70% de matérias de interesse de toda a comunidade empresarial e 30 a 40% de matérias institucionais, isso porque conhecimento mútuo entre a organização e o trabalhador exige troca de informações (REGO, 1987).

Existem diversos tipos de matérias e seções publicadas nos informativos empresariais. Entre elas temos as matérias sobre trabalho e prevenção de acidentes, geralmente estabelecem padrões de comportamento para os funcionários; as matérias departamentais abordam o funcionamento e o papel de cada departamento da empresa, como cada setor ajuda na consecução dos objetivos; as homenagens são feitas, em sua maioria, para a própria empresa, para os funcionários e administradores; as matérias sobre as festas promovem a empresa diante do público interno, estimulando o bom desempenho e trabalho em equipe; matérias orientadoras instruem o público sobre segurança, higiene, prevenção de acidentes.

Além das matérias que falam sobre trabalho existem aquelas que abordam a vida dos trabalhadores. As matérias-retrato falam sobre um dos integrantes da organização, nos diversos aspectos de sua vida, em especial sua relação com os que não têm ligação com a empresa (família, atividades que realiza nas horas livres, formação, empregos anteriores, expectativas, entre outras), buscando a valorização dos indivíduos. É possível fazer uma matéria-retrato de um grupo caso não haja espaço suficiente. As matérias sobre família buscam gerar tranquilidade aos trabalhadores que têm sua família

atendida pela empresa com assistência médica, cestas básicas, etc. Os familiares também se sentem satisfeitos tendo um de seus membros trabalhando em um ambiente saudável.

A categoria fotos tem a missão de valorizar os trabalhadores e estimulá-los dentro do trabalho; as fotos geralmente são sobre funcionários, direção, novas instalações e promoções; as matérias sobre esportes são muito importante na medida em que integram os funcionários em torno de um objetivo, reforçando o espírito de equipe. As matérias associativas promovem atividades sócio-comunitárias, por exemplo, atividades como campeonatos, aniversários, casamentos, doações, entre outras. As ilustrações abordam assuntos que não têm ligação com a empresa como medicina, ciência, planos governamentais. Existem também as matérias relacionadas a benefícios, interesse feminino, cartas da diretoria e presidência, editoriais, curiosidades, história da empresa, horóscopo, quadrinhos, palavras cruzadas, etc.

Além disso, algumas informações devem ser evitadas na elaboração do conteúdo das publicações internas: informações que contrariem a ética e estatutos legais da empresa e que apresentem dúvidas quanto à integridade da mesma e de seus dirigentes ou membros; informações que possam causar prejuízo à empresa (técnicas de produtos, novos lançamentos ainda não liberados para divulgação interna, entre outros); informações que prejudiquem a fonte ou causem mal-estar em quaisquer dos públicos (REGO, 1987). Deve-se evitar ainda usar a mesma publicação para o público externo e interno. O material mais sofisticado destinado aos clientes e as propagandas poderão causar insatisfação no público interno que conhece as dificuldades da empresa e recebe mensagens de redução de gastos; esconder as dificuldades da organização; evitar controvérsias; informar mais sobre a empresa que sobre temas gerais e sobre os empregados; enfoques lisonjeiros; promoção de



chefes; comunicados oficiais (quando for necessário colocá-los em forma de entrevista, parte integrante de outra matéria e tomar cuidado especial na diagramação); propagandas podem ser divulgadas desde que tenham relação com quem produz, valorizando os empregados; eliminar tratamento diferencial, por exemplo, "doutor"; adjetivos e apelidos e elogios à empresa (PALMA, 1983).

### 3.4 O QUE É ESPERADO DO JORNAL EMPRESARIAL

Pesquisa realizada em 1998 pela empresa Idéia Comunicação (GAUDIO; LEMOS, 2003) revelou que a falta de informação foi substituída pelo excesso de instrumentos de comunicação, fato que gera cansaço no leitor e alto custo às organizações. A quantidade de meios não garante a boa comunicação, pois em algumas ocasiões o público não é atingido ou não recebe as informações que realmente interessam.

A tabela a seguir aponta os assuntos que mais interessam os empregados, essas informações foram divididas em dois níveis, o empresarial e o humano. No nível empresarial há demanda por informações sobre mudanças, procedimentos e estrutura, situação e perspectiva da empresa e clientes e concorrentes e no nível humano informações sobre benefícios, garantia de emprego e recursos humanos.

Tabela 2 - Informações que os empregados desejam ter

<b>Informações demandadas pelos empregados</b>	
<b>Nível Empresarial</b>	<b>Nível Humano</b>
1. mudanças de procedimentos e estrutura	1. benefícios
2. situação e perspectivas da empresa	2. futuro/garantia de emprego
3. clientes e concorrentes	3. recursos humanos (procedimentos, programas)

Fonte: Idéias da idéia, dez. 1998.

Nas publicações estudadas foram encontrados exemplos de matérias apontadas na tabela 2, como: “Pensando na frente para Crescer”, na qual a empresa fala sobre o planejamento para os anos de 2010 e 2011, “Programa de *Trainees*: Investindo em jovens talentos para desafios futuros” apresenta os 20 *trainees* de 2010 e em quais áreas atuarão, “Atendimento especial aos filhos dos funcionários” divulga que os funcionários que tenham filhos com dificuldades escolares podem procurar o serviço social da empresa e “Atenção interessados em cursar MBA” explica os procedimentos para que o colaborador possa se candidatar ao benefício, entre outros exemplos de matérias que abordam os assuntos de interesse dos trabalhadores.

Já na tabela 3, são citados os veículos de comunicação mais utilizados em oposição aos preferidos pelos trabalhadores. Os mais utilizados são as publicações internas, quadros de avisos e boletins informativos, enquanto que os preferidos são a chefia imediata, os quadros de avisos e boletins informativos para os operadores e e-mails para os gerentes e as publicações internas.

Tabela 3 - Veículos mais usados e os preferidos pelos empregados

<b>Fontes de informação dos empregados</b>	
<b>Mais usadas</b>	<b>Preferidas</b>
1. jornal interno/ publicações	1. chefia imediata
2. quadro de avisos	2. quadro de avisos, boletins informativos (operadores) e e-mails (gerentes)
3. boletim informativo	3. jornal interno/ publicações

Fonte: Idéias da idéia, dez. 1998.

As publicações internas, conforme dados apresentados na tabela 3, têm papel significativo na comunicação interna, são as ferramentas mais utilizada pelas organizações e figuram entre a preferência dos trabalhadores.

Algumas atitudes diferenciam as empresas que atingem o público interno com as suas publicações (HOUSE apud GAUDIO; LEMOS, 2003): a) Tratar o empregado como adulto e não como se a empresa soubesse o que é melhor para ele. b) Utilizar linguagem objetiva e impessoal. c) Informar os fatos, sem deixar de lado os problemas. d) Informar assuntos relevantes. e) Os empregados devem ser os primeiros a saber dos acontecimentos relacionados à empresa. A agilidade é fundamental para que não sejam divulgadas notícias já sabidas. f) Espaço para os empregados tirarem dúvidas e expressarem suas opiniões.

Outra atitude que fará com que o profissional responsável pela publicação esteja informado sobre as necessidades do público-alvo é percorrer as áreas da empresa para “sentir as tendências”, conversar com os diversos setores para “captar a verdade” e observar pequenas indicações que poderão ser úteis para escolha dos próximos temas a serem abordados (REGO, 1987, p.81).

#### 4 PROCEDIMENTOS, RESULTADOS E ANÁLISE DE PESQUISA

As mudanças na forma de comunicar ocorridas nas últimas décadas exigem que os profissionais de relações públicas estejam constantemente buscando atualização e observando o comportamento dos diversos públicos. Nesse contexto um dos desafios que a comunicação interna enfrenta diariamente é estabelecer canais de comunicação efetivos com os colaboradores. Para isso, dentre outras decisões, precisa estabelecer em quais formatos essa comunicação será realizada.

Até os anos 90 os jornais e revistas impressos destinados ao público interno eram praticamente unanimidade, porém com o início da utilização da internet/intranet no ambiente corporativo a utilização de materiais impressos passou a ser questionada tanto pela questão do alto custo quanto pela questão ambiental. Ainda em 2001 a pesquisa sobre a comunicação interna, divulgada pela ABERJE, demonstrou que 89% dos entrevistados acreditavam que a internet não substituiria as mídias internas impressas. No ano seguinte, a mesma pesquisa verificou que os jornais e revistas impressos eram o principal veículo de informação interna, com 31% e 24%, respectivamente (ABERJE, 2002).

Já no ano de 2007, a edição da pesquisa demonstrou que o jornal impresso, apesar de ainda ser a ferramenta mais utilizada, teve uma queda de 31% para 26,6% e a revista de 24% para 15,2% (ABERJE, 2007). As informações reunidas pela ABERJE, somadas ao aumento da utilização da internet em todo o mundo, podem ser indicador de que a comunicação interna enfrentará em breve o desafio de se adaptar às novas tecnologias.

Partindo do pressuposto que essa mudança já está em curso, este estudo busca analisar os motivos pelos quais muitas empresas continuam investindo na impressão de jornais e revistas para o

público interno apesar de ter à disposição as ferramentas digitais. Para isso, foram consultadas duas agências de comunicação empresarial, sediadas na cidade de Porto Alegre, que dentre seus serviços oferecem a produção de publicações para o público interno.

O estudo foi realizado com os responsáveis pelas publicações internas das agências de comunicação a fim de tornar a pesquisa mais rica, já que cada uma das agências presta esse tipo de serviço para mais de uma empresa. A disponibilidade dos profissionais em participar do estudo, juntamente com a representatividade das empresas foram fatores decisivos para a escolha das agências pesquisadas.

#### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Partimos da pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2005) buscando embasamento teórico-metodológico para a pesquisa. O método definido para este estudo é o qualitativo, pois os dados quantificáveis são um complemento ao levantamento de opiniões de diferentes profissionais através de entrevistas sobre o tema. Para Duarte a entrevista é uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (2005, p.62).

Os dados foram coletados através da gravação de entrevistas semi-estruturadas. Esse tipo de entrevista possui “um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa” o que proporciona ao entrevistador com pouca ou nenhuma experiência “a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle” (DUARTE, 2005, p.66). As entrevistas foram realizadas com duas jornalistas, ambas responsáveis pela área editorial das agências nas quais trabalham, uma delas tendo o cargo de Diretora de Jornalismo

e outra de Coordenadora de Redação. O roteiro de perguntas está apresentado em anexo (ANEXO A).

A partir da coleta e organização das informações obtidas nas entrevistas, os dados foram comparados, buscando encontrar no depoimento das duas profissionais pontos de convergência que pudessem indicar os motivos que mantêm os jornais e revistas como principais ferramentas de comunicação interna nas organizações.

O passo a seguir foi buscar nas publicações evidências que, na prática, reforçassem o que havia sido dito nas entrevistas. Para tanto, o método utilizado foi a Análise de Conteúdo. Conforme Bauer e Gaskell, a análise de conteúdo é “um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas [...] faz uma ponte entre um formalismo estatístico e análise qualitativa dos materiais” (2008, p. 190).

Na análise de conteúdo os critérios para categorização podem ser “semântico (categorias temáticas), sintático (verbos e adjetivos) léxico (classificação de palavras segundo seu sentido) e expressivo (categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem)” (BARDIN apud DUARTE, 2005, p. 298). Para realização da Análise de Conteúdo das publicações foi utilizada a categorização semântica aproveitando os temas já desenvolvidos nas entrevistas: acesso à internet, documentação histórica, carinho, família e contato. Assim, as opiniões das profissionais puderam ser identificadas nos textos e matérias dessas publicações podendo confirmar ou não a validade das informações e se a argumentação sobre as vantagens do jornal impresso são utilizadas no dia a dia da redação dos materiais oferecidos pelas agências.

Como já sinalizado, o universo da pesquisa compreende as empresas de comunicação, com sede em Porto Alegre, que entre seus serviços oferecem a produção de publicações exclusivas para o

público interno e que no momento da realização do estudo tivessem, pelo menos, uma publicação disponível para análise.

Houve dificuldade de mapear quais as empresas de comunicação portoalegrenses enquadravam-se no perfil desejado devido à diversidade de nomes que este tipo de negócio pode receber, tais como: comunicação empresarial, endomarketing, comunicação interna, comunicação integrada, entre outros. A partir de buscas nos sites da ABERJE, Conrerp RS/SC, Abracom, em sites de busca e no prévio conhecimento da autora foram encontradas as seguintes empresas:

- Giornale Comunicação Empresarial
- Santo de Casa Endomarketing
- Happy House Agência de Endomarketing
- Adequá Comunicação Integrada
- Influence Imprensa e Relações Públicas
- Balala Campos Assessoria em Comunicação
- EnFato Comunicação Empresarial
- Marta Becker Assessoria de Comunicação
- Prática em Comunicação

A escolha das empresas deu-se por seleção intencional que segundo Duarte é “quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva” (2005, p.69). Ainda de acordo com o mesmo autor, “uma boa pesquisa exige fontes que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto. Elas deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar [...] são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo” (2005, p.69). Assim, a partir das empresas encontradas, da importância de cada uma e da disponibilidade dos profissionais, este estudo foi realizado com as empresas Giornale Comunicação Empresarial e Santo de Casa Endomarketing.

Quanto à análise das publicações, foi estabelecido que o estudo seria realizado com os jornais e revistas internos dos meses de janeiro/fevereiro, para as publicações bimensais, e fevereiro para as mensais. Esta escolha foi realizada devido ao número de páginas deste tipo de publicação e conseqüentemente maior conteúdo a ser analisado em comparação ao boletim interno e também pela disponibilidade dessas publicações nas agências selecionadas.

Algumas dificuldades foram encontradas durante a execução do estudo. Primeiramente, a falta de dados sobre as empresas de comunicação com o perfil desejado pode ter diminuído o universo da pesquisa. Além disso, as entrevistas e análise de conteúdo podem conter distorções devido à falta de experiência da pesquisadora, mas acreditamos que os resultados podem ser válidos, inclusive como indicações de estudos futuros.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS**

### **4.2.1 Giornale Comunicação Empresarial**

Fundada em 1996, pela Jornalista e Relações Públicas Fernanda Carvalho Garcia, a Giornale é especializada em conteúdo dirigido, produzindo informação segmentada para os diversos públicos com os quais uma organização precisa comunicar-se: colaboradores, revendedores, fornecedores, clientes, acionistas, etc. O conteúdo é produzido em variados formatos: informativos internos, newsletters externas, revistas, balanços, folders, relatórios de atividades, publicações eletrônicas e conteúdo para portais web, ou através de campanhas e ferramentas de endomarketing, como jornais murais, entre outros. Os Valores da Giornale são: Controle de Qualidade, Comprometimento e Criatividade (GIORNALE, 2010).



A empresa é responsável pelas publicações impressas para o público interno das empresas Renner, Sthil, Dimed Panvel, Pompéia e Hospital Mãe de Deus. A profissional entrevistada neste estudo foi Roberta Muradás que além de sócia-gerente, exerce a função de Coordenadora de Redação na Giornale. Roberta está na Giornale desde 2000, é jornalista formada pela PUC-RS e tem MBA em Comunicação com Formação em Marketing pela ESPM.

#### **4.2.2 Santo de Casa Endomarketing**

Santo de Casa Endomarketing é responsável pelas publicações dirigidas ao público interno do Grupo Dass, AES Brasil e Herc. A Santo de Casa é uma agência de endomarketing que atende organizações de todos os portes e segmentos. Além do jornalismo empresarial, foco deste trabalho, a Santo de Casa oferece: consultoria, grupos de pesquisa, propaganda interna, eventos e ações promocionais para o público interno. Os serviços oferecidos incluem projeto editorial e gráfico, pauta, entrevistas, coberturas, reportagens, textos, revisão, diagramação e arte-final. O conteúdo produzido divide-se nos formatos a seguir: mídia impressa (jornais e revistas), mídia digital (newsletters, intranet, blogs corporativos e murais digitais), mídia audiovisual (rádio, vídeojornal e TV corporativa) e publicações especiais (relatórios, balanços, manuais, livros e históricos).

O jornalismo empresarial na Santo de Casa busca a integração de todos os setores das empresas atendidas através da informação. Os veículos internos produzidos são inspirados nos modelos externos e possuem os seguintes focos editoriais: o enfoque humano é voltado à integração e ao reconhecimento do grupo como parte da organização; o enfoque informativo é destinado a apresentar realizações da empresa e ratificar o papel de cada um nos processos;

o enfoque de serviço dá dicas úteis para o dia a dia de trabalho e também fora da empresa; enfoque estratégico orienta a tomada de decisão nos diferentes níveis de colaboradores.

A Missão da Santo de Casa é “Tornar nossos clientes empresas melhores para as pessoas trabalharem, mais lucrativas e mais admiradas”. A Visão da empresa é “Ser líder pelos valores em nosso segmento. Negócio endomarketing e comunicação interna, feitos sob medida com estratégia, criatividade e efetividade” e os Valores são Integridade, Coerência, Inovação e Parceria (SANTO DE CASA, 2010). A entrevista foi realizada com Camila Lustosa que exerce a função de Diretora de Jornalismo. Camila trabalha na Santo de Casa há 3 anos e é jornalista formada pela UFRGS.

#### **4.2.3 Jornais e revistas impressos para o público interno**

Após as entrevistas foram identificados alguns motivos para utilização de publicações impressas e encontrados pontos em comum nas respostas das profissionais entrevistadas que passamos a considerar. São eles:

**a) Acesso à internet** – Nem todos os colaboradores possuem em sua estação de trabalho um computador disponível, é o caso, por exemplo, de hospitais e indústrias. “A enfermeira não tem um computador só para ela, onde vai chegar o jornal na tela e ela vai ler. Não, ela vai pegar no *display* o jornal e vai levar para casa” (MURADÁS, 2009). Nestes casos, para garantir que todo o público interno tenha acesso às informações é necessária a utilização de materiais impressos.

**b) Documentação Histórica** – o jornal impresso “consegue documentar coisas que aconteceram, ajuda a contar a história da

empresa, o que acontece na empresa, as iniciativas que são feitas pelos colaboradores. Então, esta é uma função muito importante: a documentação histórica” (LUSTOSA, 2009). Essa documentação serve não só como registro do ambiente interno da empresa, muitas vezes a publicação é fundamental para comprovar que determinadas atividades são realizadas. Por exemplo: negociação com fornecedores e entre áreas diferentes dentro da empresa, auditorias<sup>2</sup> e conquista de prêmios.

**c) Carinho** – O impresso gera um sentimento de carinho, de pertencimento à empresa, de ser querido. “O colaborador pega aquele jornal e leva para família, ele vai guardar aquilo com carinho, ele mostra para os amigos, isso é muito importante” (LUSTOSA, 2009).

**d) Família** – “Dependendo do objetivo da ferramenta, se é também atingir a família do colaborador, só vai atingir se levar para casa” (MURADÁS, 2009). Assim, os veículos impressos são os mais apropriados para levar informações da organização até a família.

**e) Contato** – Para as entrevistadas o contato com jornais, revistas e livros é um fator ainda muito valorizado pelas pessoas, o impresso pode ser folheado, guardado, lido depois e consultado. Isso se aplica também para a mídia em geral. Veículos como Zero Hora, Cláudia e Estado de São Paulo se mantêm no mercado apesar de disponibilizar seu conteúdo em sites.

---

<sup>2</sup> Certificações como a ISO 9001 exigem que a organização assegure a eficácia da comunicação interna. O item 5.5.3 dessa certificação referente à Comunicação Interna diz que “A Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade”. Já o item 6.2.2 é referente a Competências, Treinamento e Conscientização diz que a organização deve “assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade” (QUALIBLOG, 2010).

Além dos motivos acima, as entrevistas proporcionaram outras informações sobre as publicações internas. Ambas entrevistadas apontaram a área de recursos humanos como principal solicitante deste veículo, seguida pelas áreas de marketing e comunicação.

O excesso de informação a que estão expostos os indivíduos, bem como o alto custo de produção e impressão das publicações são vistos como possíveis causas da não utilização ou extinção desse veículo nas organizações. A pesquisa é mencionada como forma de avaliação da efetividade dos jornais e revistas internos.

### 4.3 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES

Foram analisados seis jornais e uma revista internos disponibilizados pelas agências pesquisadas, sendo que três são de empresas do varejo (duas de vestuário e uma distribuidora de medicamentos), dois da indústria (uma fabricante de calçados e acessórios esportivos e outra de ferramentas motorizadas portáteis), um da área da saúde (hospital) e uma de serviços (geração e distribuição de energia elétrica).

Tabela 4 – Características das publicações estudadas

Publicação	Periodicidade	Nº de pag.	Tipo	Tiragem	Edição nº
<b>Giornale Comunicação Empresarial</b>					
RH Notícias - Pompéia	Bimestral	8	Jornal	Não informado	16
Entre Nós - Hospital Mãe de Deus	Mensal	6	Jornal	Não informado	111
O utilíssimo - Sthil	Mensal	12	Jornal	1.650	219
Planeta Renner - Lojas Renner	Mensal	16	Jornal	Não informado	156
Vide Bula - Dimed Panvel	Mensal	16	Jornal	Não informado	247
<b>Santo de Casa Endomarketing</b>					
Fala dass! - Grupo Dass	Bimestral	8	Jornal	11.000	11
Revista Ligado - AES Brasil	Mensal	32	Revista	6.500	26

Não foram analisadas duas publicações que não se enquadravam no perfil estabelecido. Uma delas não era destinada ao público interno e sim a produtores de leite. A outra publicação havia sido reformulada devido a uma pesquisa de comunicação realizada com o público interno em dezembro de 2009 e no mês de março de 2010 foi realizado o lançamento, não havendo edição de fevereiro para ser analisada.

Em cada uma das edições foram procurados os motivos anteriormente levantados para a continuidade das publicações internas. As categorias estabelecidas para análise das publicações foram as mesmas citadas nas entrevistas: acesso à internet, documentação histórica, carinho, família, contato.

**a) Acesso à Internet** – A falta de acesso à internet no local de trabalho foi confirmada como um dos motivos que mantêm os jornais internos como principal veículo da comunicação interna nas empresas. Das sete publicações estudadas todas possuem grande parte do público interno sem acesso permanente ao computador e à internet, são exemplos, enfermeiros, vendedores, balconistas, costureiras, operadores de máquina, entre outros. Dessa forma, o impresso é o formato mais adequado, já que os canais digitais não têm alcance sobre esta população. O exemplo abaixo, da editoria de Tecnologia e Serviços, mostra retratos de colaboradores dessa área, entre eles o eletricista José de Souza Dias:

#### **Tecnologia e Serviços**

#### **UM RETRATO DA DIRETORIA DE TECNOLOGIA E SERVIÇOS**

O setor de energia elétrica é a paixão de **José de Souza Dias**, 58 anos, há 12 na AES Eletropaulo. **Eletricista**, com experiência de 30 anos na área, suas atividades incluem a manutenção de disjuntores de alta tensão (88kV), localizados em Estações Transformadoras de Distribuição (ETDs). Esses equipamentos são considerados a porta de entrada dos circuitos de energia das ETDs, pois é por onde passam todos os dados e exigências de carga da rede. Devido à

complexidade, os disjuntores são recolhidos e passam por uma “UTI”, para substituir componentes, fazer aferição das peças, para garantir a durabilidade e eficiência do equipamento. Depois da manutenção, eles são levados para as ETDs, onde são feitos novos ensaios.

Além disso, José também faz a inspeção termográfica de grandes clientes (aqueles que compram energia da AES Eletropaulo). A inspeção consiste em verificar, anualmente, a qualidade das instalações, avaliando pontos críticos. “Cada dia é um desafio novo, mas não há nada como repassar meus conhecimentos para os jovens colegas que estão chegando à empresa” afirma (REVISTA LIGADO, 2010, p. 16).

Alguns segmentos do público interno, como demonstra o trecho acima, exercem suas atividades fora da organização ou em outra organização. Neste exemplo, a revista cumpre seu papel ao atingir todos os públicos e ainda, como visto nos capítulos anteriores, informa cada trabalhador de maneira adaptada e promove a compreensão do negócio levando à maior eficiência. A categoria carinho também é encontrada nos trechos “o setor de energia elétrica é a paixão de José” e “cada dia é um desafio novo”. Além disso, a matéria valoriza a experiência do trabalhador e reforça os padrões esperados pela empresa nas frases “há 12 anos na AES Eletropaulo”, “com experiência de 30 anos na área”, “devido à complexidade” e “passar meus conhecimentos para os jovens colegas”.

A seguir, uma matéria da editoria Bastidores, outro exemplo de trabalhadores (repositores e separadores) que não possuem acesso à internet:

### **Bastidores** **SETOR DE SEPARAÇÃO**

Fazer a divisão correta e organizada dos materiais, de forma ágil, cumprindo os horários destinados para cada rota/cliente, evitando atrasos e avarias. Esse é o ideal de trabalho do Setor de Separação Manual do CD POA, responsável pela triagem dos produtos que são distribuídos para as lojas atendidas pela Dimed. A operação é dividida pelo trabalho com mercadorias leves de baixo giro – como medicamentos e itens de beleza -, e pesados de alto giro – como itens de higiene (shampoos, condicionadores, tinturas e demais líquidos). Para atender à demanda cada vez mais crescente, o setor, que existe há 11 anos, teve o quadro

funcional ampliado, e hoje é composto por 34 funcionários, sendo dois líderes, 19 separadores e 13 repositores. De acordo com o Encarregado de Logística, **Alex Sandro Francisco da Silva**, a organização da equipe é um fator fundamental, pois a atuação da área influencia diretamente nos resultados dos outros setores. “Nossa logística de trabalho é toda estruturada, uma vez que o bom desempenho é peça-chave nos processos da empresa. Depois que é feita a separação dos materiais eles são enviados via esteira para o setor responsável pela etapa seguinte e assim por diante, até chegar ao cliente, que é o maior beneficiado”, conta. (VIDE BULA, 2010, p. 12)

A matéria aborda o trabalho de um departamento específico, o setor de separação, onde explica como a área auxilia a organização a alcançar seus objetivos, destaca o trabalhador com o negrito em seu nome e já no primeiro parágrafo estabelece o que é esperado dos funcionários: “Fazer a divisão correta e organizada dos materiais, de forma ágil, cumprindo os horários destinados para cada rota/cliente, evitando atrasos e avarias”.

**b) Documentação Histórica** – As edições pesquisadas confirmaram que o jornal interno serve para documentar e comprovar ações importantes dentro da empresa. Um exemplo é esta matéria da editoria nossa loja:

#### **Nossa loja**

##### **DUAS DÉCADAS DE SUCESSO**

UMA DAS MAIS TRADICIONAIS CIDADES DO ESTADO, BAGÉ É FAMOSA POR SEU POVO CARISMÁTICO, QUE VALORIZA AS TRADIÇÕES GAÚCHAS, AQUI A POMPÉIA COLOCA TODOS EM DIA COM A MODA!

Completando 20 anos em dezembro deste ano, a loja Pompéia 21 de Bagé ganhou seu presente de aniversário adiantado: em 2008 foi totalmente reformada e modernizada. Novos móveis e cores tornaram o espaço de 400m<sup>2</sup> mais bonito e funcional. Além disso, o ambiente passou a ser climatizado.

Os 48 colaboradores e a comunidade aprovaram tanto o resultado que as vendas dispararam. “Oferecemos variedade de produtos e conforto aos nossos clientes. E em uma localização privilegiada, pois a loja fica na avenida principal da cidade, bem no centro.” Justifica Luci Helena Godinho, subgerente da loja Pompéia de Bagé.

##### **Expectativas para 2010**

“Estamos apostando alto no excelente trabalho do setor de compras, sempre atento às tendências. Acreditamos na empresa e na equipe da loja 21 para termos resultados ainda melhores”, reforça Luci Helena.

**Para fazer acontecer...**

Trabalho e motivação são as estratégias para alavancar neste ano as vendas em mais de 20%. “Felizmente a equipe é apaixonada pelo que faz. E todos os vendedores procuram deixar o cliente à vontade. Afinal, aqui ele pode encontrar tudo o que precisa”, entrega a subgerente (RH Notícias, 2010, p.7).

O texto também demonstra que a equipe de trabalho e os clientes são aspectos importantes da cultura da organização através dos trechos “os 48 colaboradores e a comunidade aprovaram”, “oferecemos variedade de produtos e conforto aos nossos clientes”, “excelente trabalho do setor de compras”, “acreditamos na empresa e na equipe da loja”, “trabalho e motivação são as estratégias” e “a equipe é apaixonada pelo que faz”.

A matéria “Equipe que sabe o que faz, faz melhor” da editoria “Fala Dass” é outro exemplo de como a publicação interna pode auxiliar a organização a divulgar ações importantes de sua equipe. O texto fala sobre como a área de Controle de Estoques conseguiu aumentar o índice de acertos na contagem de 70% para 99%:

**fala!dass**

**EQUIPE QUE SABE O QUE FAZ, FAZ MELHOR**

A motivação da equipe de Controle de Estoques na Dass Itaberaba (BA) tem contribuído para a eficiência na contagem de materiais como solado, nylon, tecidos, entre tantos outros.

Para manter os colaboradores comprometidos com a melhoria constante dos resultados do setor, Jedião dos Santos Kurtz reúne a equipe do Almojarifado todo final de mês. Nas reuniões que acontecem desde maio de 2009, Jedião apresenta os resultados das atividades de cada uma das 12 pessoas do setor, que ele supervisiona. Desde então, o índice de acertos na contagem de materiais do estoque da Unidade Itaberaba passou de 70% para 99%.

“Quando as pessoas recebem retorno sobre seu trabalho e percebem a importância de suas tarefas para a empresa, se empenham e fazem sempre o melhor”, conclui Jedião.

**Controle de Estoques. Você sabe por quê?**

Alexandre Ferreira, da área corporativa de Controladoria, informa qual a importância da contagem de estoques: “Se



guardamos em estoque mais matéria-prima que é preciso para produzir, vamos gastar tempo, espaço e pessoas desnecessariamente, o que significa custo para a empresa. E se faltar matéria-prima, a produção pára e nós deixaremos de atender nossos clientes. Por isso, todas as unidades Dass atualizam as informações de seus estoques. Algumas unidades, como Itaberaba, já estão fazendo esta contagem mês a mês e não apenas no final de ano. Assim controlamos melhor nossas despesas e contribuimos para os resultados positivos do Grupo. (FALA DASS, 2010, p. 6).

O trecho acima não só destaca a ação da área de controle de estoques de uma de suas unidades, mas também tem caráter educacional ao explicar os motivos da importância da contagem correta para a empresa.

Outros exemplos encontrados para categoria documentação histórica foram:

“Histórias de Encantamento” – a organização utiliza um encarte de oito páginas que contam os “encantamentos” realizados por vendedores e assistentes de vendas nas lojas das diversas regiões onde atua (PLANETA RENNER, 2010).

“Pensando na frente para crescer” – fala sobre o planejamento para os anos de 2010 e 2011 abordando as ações a serem implementadas e mantidas nos diversos setores da organização. Nesta mesma matéria estão a nova Missão e Valores da empresa (VIDE BULA, 2010, p. 9).

“Pelas galerias do subterrâneo” – explica quais procedimentos precisam ser verificados antes da entrada de operadores em espaço confinado<sup>3</sup>. Utilizando termos como Análise Preliminar de Risco – APR, Permissão de Entrada de Trabalho – PET, NR10 e NR33 (REVISTA LIGADO, 2010, p. 18).

---

<sup>3</sup> Para que o trabalhador possa realizar atividades em Espaço Confinado (locais que possuam entrada ou saída limitada, não tenham sido projetados para ocupação humana contínua ou que tenham deficiência de oxigênio) é necessário o cumprimento das normas NR33 que estabelece os procedimentos para Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados e NR10 para Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade. Além disso, a lei prevê que os operadores devem ter recebido treinamento prévio (NORMAS REGULAMENTADORAS, 2010).

Em todas as edições estudadas fica clara a expectativa da empresa de registrar ações importantes, seja uma data comemorativa, seja um procedimento importante para a segurança dos empregados e para cumprimento da legislação ou ainda o fortalecimento da missão e valores da organização.

c) **Carinho** – O sentimento de pertencer à empresa gerado pelas publicações é vista em diversas matérias, tais como: ações pessoais ou departamentais colocadas em destaque sendo exemplo a ser seguido pelos demais trabalhadores em editorias como “Quem é você?”, “Destaque” e “Perfil” que falam sobre atividades de lazer realizadas fora da empresa. Nestes casos, é muito comum utilização de fotografias dos trabalhadores. A seguir uma das matérias encontrada nas publicações:

#### **Perfil do Colaborador**

##### **SONHO REALIZADO**

DEPOIS DE CONCLUIR O CURSO TÉCNICO DE ENFERMAGEM, ANA CRISTINA RODRIGUES SCOTTI CONSEGUIU A PROMOÇÃO QUE TANTO DESEJAVA

Ana Cristina Rodrigues Scotti começou sua trajetória no Hospital Mãe de Deus em agosto de 2006 como agente de atendimento I do Call Center. Um ano depois, aproveitou a parceria da instituição com a Escola de Educação profissional Ceden e se inscreveu no curso técnico de Enfermagem. “Concluí a capacitação em 13 de dezembro do ano passado. Procurei me esforçar ao máximo durante o estágio e acabei me destacando” orgulha-se a colega. Ela participou de um processo de seleção interno e foi promovida no mês passado. “Estou adorando a função de técnica de enfermagem. É um sonho realizado” comemora.

Com experiências anteriores em outras empresas da área da saúde, Ana Cristina ressalta os diferenciais do Mãe de Deus. “O relacionamento com os colegas é ótimo, e a instituição oferece muitas oportunidades de crescimento, por isso gosto muito de trabalhar aqui”.

Solteira, mãe de Rodrigo de 11 anos, a técnica mora em Eldorado do Sul e adora ir ao cinema, passear com o filho, dançar e ficar em casa. “Nas horas livres a ordem é se divertir.” (ENTRE NÓS, 2010, p.3).

No exemplo acima além de desenvolver o sentimento de pertencimento da técnica em enfermagem, podemos identificar pontos já estudados como: estimular o público interno para que ele desenvolva suas atividades de modo a atingir as metas da organização e despertar sentimento de vitória e orgulho. Isso fica evidente nas falas de Ana Cristina nas quais são utilizadas palavras como “esforçar”, “destacando”, “sonho” e “oportunidades”. O ambiente de trabalho e a família também são valorizados em “o relacionamento com os colegas é ótimo”, “gosto muito de trabalhar aqui” e “passear com o filho”.

O texto a seguir também se enquadra na categoria carinho e faz parte da editoria Destaque:

#### **Destaque**

##### **CHEIA DE ESTILO**

IANA FURST NEM IMAGINAVA QUE TRABALHARIA COM MODA QUANDO SE CANDIDATOU À VAGA DE CAIXA. HOJE É DESIGNER DE VITRINE E LEVA AS TENDENCIAS MUNDIAIS PARA A POMPEIA DE TRES PASSOS

Trabalho, destino e paixão fizeram a vida de Lana Furst uma história de sucesso. Ela queria ser caixa da filial Pompéia 51, inaugurada em Três Passos em 2008. Mas na entrevista de emprego foi convidada para ser designer de vitrines. “O meu estilo chamou a atenção. Sempre fui ligada ao mundo fashion e gosto de andar na moda”, conta. A união da equipe e a possibilidade de criar são os fatores que mais motivam a profissional. Para Lana, o importante é mostrar para os clientes as inúmeras formas como as peças podem ser usadas. De acordo com ela, a estratégia tem dado tão certo que as produções propostas nas vitrines são inclusive copiadas pelos moradores de Três Passos. “As pessoas estão se acostumando com um estilo mais urbano e percebendo que a roupa revela muito da personalidade. Sem falar que um visual bem planejado pode tornar alguém mais seguro para uma entrevista de emprego ou até para um encontro”, defende. Ela mesma adota um estilo eclético, mesclando peças básicas com elementos atuais, “A dica é usar acessórios. Eles dão um toque especial. Além disso, prestar atenção nas atividades que se terá durante o dia. Quando a correria é grande, adie o salto alto para o dia seguinte”, ensina. Outro conselho da apaixonada por moda é não ter medo de ousar. “o diferente é o que não é visto sempre. Não tenha vergonha dele! Quando apareci de unhas verdes na loja, todas acharam estranho. Depois, acabaram até gostando”, diverte-se. (RH NOTÍCIAS, 2010, p. 6)

Como no exemplo anterior, este texto também procura promover o sentimento de pertencimento, estimular o alcance de metas e despertar sentimento de vitória. Porém, ao dar destaque às dicas de moda da designer de vitrines, a matéria também serve para educar os demais leitores sobre como vestir-se ou auxiliar os clientes em compras. Na mesma edição a preocupação em educar o público interno sobre moda fica evidente na editoria “Escola de Moda” que fala sobre as tendências do inverno de 2010 e a editoria “Look do Bimestre” onde os funcionários que montam a melhor produção de moda têm destaque no jornal.

d) **Família** – Na maioria das publicações não foram encontradas matérias específicas para a família. Um dos jornais possui uma página destinada aos “Cliques” na qual há fotos de funcionários em momentos de lazer com a família e amigos. Alguns exemplos das legendas são:

Anselmo Mayer, do ZFG, Rogis de Oliveira, do ZFC, e Cristiano Bohrer, do ZFA, com a família em férias em Bombinhas (SC)  
 Rodrigo Soares Melo, Preparador de Ferramentas Chiron – Turno 1, com o filho, João Rodrigo, e a esposa, Francine  
 Luciane Correa, de RH, formou-se em Pedagogia Empresarial na Ulbra, no dia 16 de janeiro  
 Sthil distribui cestas de brinquedos no dia 18 de dezembro  
 Fernando Trindade, da Melhoria Contínua, formou-se em Eng<sup>a</sup> Macatrônica, no dia 23 de janeiro, na PUCRS (O UTÍLISSIMO, 2010, p. 10)

Em outra publicação a categoria família aparece em um pequeno trecho da editoria Destaque:

**Destaque**  
**DE CLIENTE A DIRETOR**  
 O NOVO DIRETOR DE OPERAÇÕES, PAULO JOSÉ MARQUES SOARES, CONTA QUE É CLIENTE RENNER HÁ TRÊS ANOS, ANTES MESMO DE IMAGINAR QUE UM DIA TRABALHARIA NA EMPRESA.

[...] Pai de Maikel, de 9 anos, e David, de 3, Paulo é casado com Stella. A família toda está de mudança para a capital gaúcha. Nas horas livres, ele gosta de ler, correr e praticar pilates. Além das cidades de São Paulo, já morou no Rio de Janeiro, Recife e na França (PLANETA RENNER, 2010, p.15).

Apesar de não serem encontradas matérias específicas para a família as editorias que falam sobre as atividades e perfil dos empregados podem ser de interesse, uma vez que demonstram a importância do familiar para organização e explicam o que aquele empregado faz enquanto está fora do ambiente familiar. Em outra publicação, na editoria “de pernas pro ar”, empregados dão dicas de leitura e receitas, horóscopo e brincadeiras que podem ser utilizados pela família.

**e) Contato** – Não foi possível encontrar este ponto nas revistas pesquisadas. Não há como confirmar, através dos jornais estudados, que as pessoas dão valor ao contato com os impressos embora o mesmo conteúdo esteja disponível *on line*. Uma explicação possível pode estar ligada às categorias carinho e documentação histórica, pois a efemeridade da internet não permite que o colaborador possa guardar e mostrar, a qualquer momento e sem acesso a um computador, uma notícia em que ele ou sua equipe foi destaque.

Após a análise das entrevistas e das publicações cedidas pelas agências, através das categorias estabelecidas (acesso à internet, documentação histórica, carinho, família e contato) vê-se que em todas as edições há evidências que estes são alguns motivos que levam às empresas a continuar investindo no formato impresso apesar de alto custo de produção, impressão e distribuição.

## 5 Considerações Finais

A comunicação interna tem papel fundamental nas organizações. Através dela as instituições podem transmitir informações, de forma contínua e planejada, que consideram importantes para o andamento das atividades diárias e para a consecução de seus objetivos. Além disso, a comunicação interna proporciona que as organizações tenham conhecimento sobre os anseios e expectativas dos trabalhadores. Nesse contexto, as publicações internas auxiliam o processo de troca entre a organização e empregado ao elaborar conteúdo que promova a compreensão das diretrizes e negócio da empresa, oportunize a expressão das ideias dos trabalhadores e promova sentimento de união entre os diversos setores da empresa.

Foi verificado, durante a pesquisa bibliográfica, que a bibliografia sobre jornais e revistas impressos é escassa e antiga, tendo algumas referências cerca de 20 anos. Apesar disso, estes autores continuam sendo citados em obras atuais demonstrando sua importante contribuição para os profissionais que se dedicam à produção de publicações internas. Os depoimentos das profissionais e as edições estudadas demonstraram que as publicações seguem grande parte das indicações encontradas na teoria para que sejam instrumentos efetivos de comunicação interna.

Apesar deste estudo não abordar a cultura organizacional na pesquisa bibliográfica, esta mostra ter grande influência nas publicações afetando o conteúdo abordado, a linguagem escolhida e a linha seguida pela comunicação interna. Assim, algumas das publicações demonstram que a organização acredita que a comunicação interna é uma ferramenta para compatibilização entre os interesses dos empregados e da empresa. Enquanto outras acreditam que o objetivo dessa área seja desenvolver e manter um

clima positivo que facilite o cumprimento das metas da organização e o crescimento de suas atividades.

Este estudo abordou os motivos que levam às empresas a utilizarem revistas e jornais impressos, porém, a decisão pelo formato demonstrou ser apenas pequena parte de um planejamento maior. A escolha entre o impresso e o digital deve nascer da análise e da observação de uma série de características da organização e de sua cultura, caso contrário as informações podem não atingir o público. Por isso, o profissional responsável pela comunicação interna e pela produção da publicação dirigida aos trabalhadores deve estar atento a qualquer alteração social que possa interferir no ambiente interno, observar as necessidades e características dos segmentos de público que compõe a organização e estabelecer quais os canais e formatos serão mais eficientes na instituição na qual desenvolve suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Acervo Online. **Pesquisa Comunicação Interna 2007**. Disponível em [http://www.aberje.com.br/acervo\\_pesquisas.asp](http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp) Acesso em: 11/05/2010.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CESCA, Cleuza Gertrude Gimenes. **Comunicação eletrônica**: as transformações nas organizações. In Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre n. 25 (dez. 2004), p. 168-173

CORRÊA, Elisabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 317-335.

DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENTRE NÓS. **Giornale**, Porto Alegre, n. 111, fev. 2010.

FALA DASS. **Santo de Casa**, Porto Alegre. 11.ed. jan. fev. 2010.

FERRARI, Polyana. **Internet 2.0**: Práticas cotidianas de cidadania. In Comunicação Interna: A força das empresas. v. 4. São Paulo: ABERJE, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. Porto Alegre: 2005.

GAUDIO, Rozalia; LEMOS, Cláudia. Publicações Jornalísticas Empresariais. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 256-285.

**GIORNALE Comunicação Empresarial**. Disponível em: <http://www.giornale.com.br/> Acesso em 15/04/2010.

KOPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa**: Teoria e Prática. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 2000.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quézia Guimarães. **A importância da Comunicação Interna nas organizações Universia**. Disponível em:  
<http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>  
Acesso em: 28/10/2009

LUSTOSA, Camila. Porto Alegre, **Santo de Casa Endomarketing**, 14 de Setembro de 2009. Entrevista concedida a Vanessa Vargas.

MURADÁS, Roberta. Porto Alegre, **Giornale Comunicação Empresarial**, 23 de Setembro de 2009. Entrevista concedida a Vanessa Vargas.

NORMAS Regulamentadoras Segurança e Saúde no Trabalho. **NR33**. Disponível em:  
<http://normasregulamentadoras.wordpress.com/2008/06/06/nr-33/>  
Acesso em 25/04/2010.

O UTILÍSSIMO. **Giornale**, Porto Alegre, nº 219, jan. fev 2010.

PALMA, Juarês Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. Porto Alegre: Sulina, 1983.

PLANETA RENNER. **Giornale**, Porto Alegre, nº 156, fev. 2010.

QUALIBLOG. **Item 5.5 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação**. Disponível em:  
<http://qualiblog.wordpress.com/tag/responsabilidade>  
Acesso em 25/04/2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1984.

REVISTA LIGADO. **Santo de Casa**, Porto Alegre, 26, fev. 2010.

RH NOTÍCIAS. **Giornale**. Porto Alegre, nº 16, jan. fev. 2010.

**SANTO de Casa Endomarketing**. Disponível em:  
<http://www.santodecasa.net/> Acesso em 15/04/2010.

SANTOS, Vera Sônia Konowaluk. **A Fabricação do Consenso: Uma Análise Ideológica dos Jornais Internos de Empresa**. Porto Alegre, 1990.

STUMPF, Ida Regina. **Pesquisa Bibliográfica**. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-44.

VIDE BULA. **Giornale**, Porto Alegre, nº 247, fev. 2010.

**ANEXO A – Roteiro de perguntas agências de comunicação**

Bom Dia, me chamo Vanessa Machado de Vargas, curso o 8º semestre de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou realizando uma pesquisa sobre as publicações internas impressas. Sua participação é muito valiosa para o estudo, pois ele procura compreender quais são os motivos pelos quais as empresas decidem manter ou retirar de circulação suas publicações internas e quem são as pessoas que têm poder decisório sobre estas questões. Essa é uma pesquisa acadêmica e não tem fins comerciais.

Nome:

Empresa:

Função:

Tempo de Empresa:

Empresas anteriores:

Formação:

1. Qual a importância que você vê hoje para ter este veículo de Comunicação?
2. Geralmente, de qual pessoa ou departamento parte a iniciativa da implantação de uma publicação interna?
3. Qual área (dentro das empresas) tem sob sua responsabilidade a publicação interna?
4. Caso fosse levantada a hipótese de retirar a publicação de circulação qual seria a sua argumentação?
5. O que você acha que poderia ameaçar a publicação?