A PUBLICAÇÃO INTERNA NA EMPRÊSA BRASILEIRA

NELSON SAVIOLI *
WILSON B. CANDELORO **

A civilização humana só há bem pouco tempo conseguiu transportar para um veículo prático, no caso o papel, sua comunicação escrita. A invenção e o desenvolvimento da imprensa, na Idade Moderna, e a Revolução Industrial, no século dezoito, são os pressupostos relativamente recentes — se considerarmos os milhões de anos da evolução do Homem — da publicação interna das emprêsas, como veículo importante para a comunicação.

Com a Revolução Industrial e a modernização das técnicas de produção, as grandes corporações surgiram, agrupando centenas e, às vêzes, milhares de empregados. Para a humanização da vida na indústria e a democratização das oportunidades, foram sendo estabelecidas as normas do que se denominam atualmente Relações Industriais. Nesse campo, desenvolveram-se sobremaneira:

- a seleção,
- o treinamento,
- os planos assistenciais,
- a segurança,

* Coordenador de Publicações da Assessoria de Relações Industriais do Grupo Alcanbrasil.
** Gerente da Assessoria de Relações Industriais do Grupo Alcanbrasil, Vice-Presidente da Associação Paulista de Administração de Pessoal e Coordenador da Revista da Associação Brasileira de Administração de Pessoal.

- as relações trabalhistas,
- a avaliação de mérito e
- a avaliação de cargos e salários.

Entretanto, embora quase tôdas as emprêsas mantenham um departamento ou assessoria de comunicações internas, não dão, em geral, a devida atenção à comunicação entre os empregados nem entre êstes e a administração. O homem precisa comunicar-se, mormente na indústria, onde a técnica e a produção são os meios mais valorizados para o alcance dos objetivos.

A COMUNICAÇÃO NA EMPRÊSA

As comunicações com os empregados têm a sua imperiosa necessidade calcada no conceito do "trabalho de equipe" que regula os negócios e a indústria. Nas emprêsas em que a comunicação com os empregados é completa, conhecendo as intenções e os objetivos da direção, sentem-se inclinados a aceitar com maior compreensão o que a direção transmite. Os dirigentes das emprêsas, segundo NEWCOMB e SAMMONS, *** têm constatado que as esperanças de cada indivíduo, com respeito à sua própria segurança e a de sua família, são sempre as mesmas, seja o indivíduo patrão ou empregado.

A diversificação dos veículos de comunicação prova que o seu campo de ação é vastíssimo: exposições orais, filmes, alto-falantes, cartazes, volantes, manuais, cartas, etc., sobressaindo dentre êles, pela sua maior profundidade, os jornais de circulação interna.

O ÓRGÃO INTERNO

A publicação interna da emprêsa objetiva veicular notícias e dar orientação à comunidade industrial. O binômio empregador-empregado, para que a produção e o bem-estar dos indivíduos seja o melhor possível, deve encarar a imprensa periódica interna com seriedade e franqueza. As boas relações entre a administração e os seus subordinados custam tempo e dinheiro.

*** Vide Observações Bibliográficas.

Por essa razão, não se podem esperar resultados práticos de um momento para outro. O trabalho deve ser constante e os frutos aguardados com persistência, mas dentro de um tempo razoável de espera.

O noticiário das decisões da administração e das atividades dos empregados tem caráter prioritário. O conhecimento da política da emprêsa e das ocupações dos seus companheiros faz com que o empregado se sinta mais seguro. Nada é mais destruidor do moral de grupo de uma emprêsa do que o desconhecimento pelo empregado do "porquê" do seu trabalho.

A preocupação com a orientação do quadro de funcionários deve abranger os mais diversos campos: higiene e segurança, treinamento, órgãos cooperativos, problemas legais, campanhas periódicas, etc.

Seções, no órgão interno de entretenimento, como "curiosidades" e página humorística, devem restringir-se ao mínimo necessário, com o máximo bom-gôsto. Embora necessárias, tais seções, se usadas abusiva ou indevidamente, correm o risco de tornar a publicação vulgar e mesmo enfadonha.

TIPO E PERIODICIDADE DA PUBLICAÇÃO

O tipo de publicação tem correspondência com a sua periodicidade. Jornal ou revista? Em pesquisa realizada em 1967 pelo Departamento de Publicações da Alcan Alumínio do Brasil S.A., entre 21 editôres de publicações de indústrias paulistas, a percentagem encontrada foi a seguinte:

PUBLICAÇÃO	PERCENTAGEM
Revista	57,16
Jornal	23,10
Revista ou Jornal	19,09

Fundamentaram-se os inquiridos, para chegar a tal conclusão, em que "o formato da revista e os maiores recursos gráficos utilizados tornam a publicação mais valorizada aos olhos dos empregados e, com isso, a indução à leitura é maior. A revista é de manuseio e transporte mais fáceis. Em virtude do seu formato, é mais própria para coleção. Quase ninguém coleciona jornais".

Em favor do jornal disseram os editôres que "em virtude do custo menor e da produção mais rápida, há a possibilidade de se divulgarem notícias mais atualizadas e de ser editado em intervalos menores".

O trabalho que uma indústria dedica ao seu órgão interno, editando-o em intervalos mais curtos, está na proporção direta da atenção que dedica ao noticiário atualizado sôbre os empregados, proporcionando maior integração. O contato mais breve com os empregados, em edições semanais os quinzenais, traz, certamente, melhor intercomunicação, com noticiário mais recente e com freqüência maior, interessando mais o leitor. O número de páginas e a qualidade talvez sofressem um decréscimo, mas os objetivos de atingir o empregado, de fazê-lo participar da vida da emprêsa e, mesmo, de êle "ser notícia" seriam mais fàcilmente alcançados. O mensário, não obstante, é o que se adapta melhor às condições atuais.

DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL

Conquanto o preenchimento das finalidades do órgão interno dependa, basilarmente, das pessoas a quem é confiado, a escolha de um departamento para responsabilizar-se pela feitura é da máxima importância. As funções de ligação entre a alta administração e os empregados, a integração entre as várias áreas da emprêsa, a elevação do entendimento social interno demandam a necessidade de enquadramento da publicação no setor de relações industriais, de preferência por ser um departamento exclusivamente dedicado às tarefas relacionadas com o pessoal. Faz-se mister o permanente contato dos redatores com o

operariado e o quadro de funcionários, missão impossível de ser alcançada se o elemento tiver que responder por outras obrigações de natureza diversa.

Também a deslocação do órgão interno para departamentos como o de propaganda e relações públicas tende a provocar a sua "desumanização", dedicando grande parte das suas páginas às relações públicas externas e à promoção de vendas. Quando tal acontece, a publicação foge à sua finalidade, incutindo no leitor a impressão de que a atenção que lhe é devida está canalizada para fora de seu ambiente de trabalho.

Na maioria dos casas a elaboração do órgão interno é de responsabilidade de elemento que tem como função principal outra que não a de editar. Em geral, o responsável pela publicação é apenas o compilador de matérias esparsas, que lhe são canalizadas desordenadamente. Algumas emprêsas acrescentam o item "publicações" a um departamento afim, que cuida do órgão à medida que "folga" das atividades normais. Poucas são as que destinam um elemento exclusivamente para a função, dando-lhe meios e liberdade de ação. Como acontece em todo campo de relações humanas na indústria, o setor da publicação interna dos empregados, especialmente, é tratado como "recreação" ou, quando muito, como veículo das comunicações da administração aos empregados. Não se tem a consciência de que o órgão interno possa ser um ótimo catalizador do moral dos funcionários e um fator importante de boa motivação para o trabalho, de sua integração na emprêsa, o que faria dêle um elemento de incremento da produção, paralelo às diversas formas de racionalização do trabalho, do plano de incentivo e de promoção.

Sòmente quando a emprêsa brasileira tiver consciência do exato papel que o órgão interno pode representar, tanto em benefício do empregado como na melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, de lucro, é que o editor de publicações terá o realce e a retribuição merecidos.

RELAÇÃO EMPREGADO-EMPRÊSA

A emprêsa é geralmente apresentada como uma organização formal, com funcionários, cargos e objetivos definidos. Sem dúvida, ela não é apenas isso, pois que aglomerar um grupo de homens, nomeá-los para cargos e funções não é, absolutamente, suficiente para se conseguir dêles uma participação atuante num sentido comum.

Interessa-nos muito ressaltar o fato de basear-se a emprêsa na divisão racional do trabalho, pois, quando fazemos algo para nós mesmos, quando somos mais ou menos auto-suficientes, sem dúvida as nossas necessidades de comunicação são mais restritas, porquanto grande parte delas nos terá como fonte e recebedor. Com essa divisão crescente do trabalho, decorrente do agigantamento da emprêsa, a cada um foi dada uma tarefa, que por si só nem sempre tem sua importância evidenciada; ela será uma dentre centenas de outras a serem feitas para atingir-se o objetivo comum.

A minimização de tarefas, decorrentes de coisas, tende a formar na mente do empregado um sentimento de marginalização, fazendo com que êle se sinta sem importância perante o grupo. A situação real é justamente o inverso, pois a especialização aumenta a produtividade, fazendo-o indispensável, mesmo que, aparentemente, a sua contribuição ao esfôrço geral pareça diminuta.

O órgão de integração num grupo ou numa emprêsa deve ser justamente aquêle veículo que promova a interpenetração entre as várias áreas. A focalização de determinado setor no órgão de divulgação para a comunidade demonstra a aceitação do grupo para com seu trabalho e, ao mesmo tempo, promove o setor aos olhos de todos.

Isto se assemelha a uma tela em frente à qual se sentam todos os componentes de um grupo; na tela focaliza-se a participação de cada um dêles dentro do grupo, o que sem dúvida promoverá, tranqüilamente, uma conscientização maior dos diversos aspectos que cada indivíduo vem assu-

mindo dentro do grupo. Após algum tempo dessa prática de verdadeiras "sessões de integração", o grupo, sem dúvida, será mais homogêneo, e a maneira de uns indivíduos considerarem os outros será mais realística. A função de cada um estará mais conhecida e definida para êle mesmo e para os outros.

Não sòmente deve o órgão interno promover o inter-relacionamento dos empregados como, principalmente, deve proporcionar-lhes uma visualização perfeita dos objetivos, dos métodos e da política administrativa da emprêsa. Conhecedor da situação que o cerca, sabendo a exata posição da emprêsa quanto às matérias principais da sua vida, sòmente no tocante às posições e atividades que têm contato com cada empregado, pode êste desenvolver o seu juízo com respeito ao empregador e aplicar-se melhor ao trabalho.

Não só a fábrica e/ou escritórios diversos devem ser focalizados de maneira ampla, mas outras seções e departamentos. Um programa de publicações, em rodízio, acêrca dos vários departamentos, tende a criar um interconhecimento ideal para que cada trabalhador saiba o que os seus colegas realizam em prol da sua mesma emprêsa.

REAÇÃO DO EMPREGADO AO ÓRGÃO

Mesmo que o editor ou os colaboradores do órgão interno estejam em permanente contato com os empregados, a visão unilateral das relações pode ser viciada ou cursar um rumo rotineiro, sem reações e acontecimentos positivos ou negativos. O grande mal, já apontado, da pouca atenção ao empregado, tem seu saneamento, em primeiro lugar, em virtude de um permanente contato e, à medida do possível, da vivência em todos os setores da emprêsa. A existência de um elemento ou de uma equipe exclusiva do órgão pode possibilitar tal integração, que ensejaria a efetivação de reclamações, sugestões, etc., por parte dos empregados, através de uma forma direta. A existência de uma seção de "Cartas à Redação", rara no panorama atual das publi-

cações de emprêsa, se bem conduzida, enseja ao empregado um contato indireto com tôda a comunidade industrial, com a vantagem da afirmação, através da assinatura da correspondência publicada, da sua participação no grupo. O número de colaboradores da publicação indica, também, a resposta dada pelos que se interessam em participar do órgão, ao apêlo da integração.

Iniciativa, pendor redacional e criativo, necessidade de projeção etc., diversificam os motivos para o aparecimento de colaboradores. Entretanto, qualquer que seja o motivo, é inegável que quanto maior fôr o número de colaboradores, melhor dar-se-á a ampliação das opiniões e dos entendimentos.

Outro problema de relevância é o da matéria não aproveitada, em geral de colaboradores que não têm muito contato com a coordenação do órgão. Se são boa política a procura e o recrutamento de colaboradores em grande número, deve-se ter em conta sempre a possibilidade de frustração e melindre resultantes do não-aproveitamento de matérias. Tal situação delicada tenderá a se agravar se a recusa, embora explicada e comunicada ao empregado-colaborador, fôr reiterada.

DIFERENÇA ENTRE ÓRGÃO RI E RP

Considerado sob o prisma da integração empregado-emprêsa, devemos salientar, ser um dos grandes "pecados", a confusão, atualmente existente, entre o órgão interno e as publicações de relações públicas e de promoção de vendas.

Com efeito, muitos editôres preocupam-se em atingir objetivos, exclusivamente externos, em detrimento de noticiário direto e indireto acêrca dos empregados.

Não se deve condenar frontalmente tal confusão. O ideal seria, contudo, o aconselhamento aos responsáveis pelas publicações, ou, mesmo, à alta direção das emprêsas, no sentido de se criar uma mentalidade dicotômica sôbre tal

assunto, fazendo-se completa diferenciação entre o órgão interno e o externo.

O órgão interno, por natureza, deve tratar do empregado, dando-lhe mesmo maior *atenção* do que às atividades da emprêsa e do seu noticiário. Embora pareça contraditório que a própria emprêsa-editôra dedique maior atenção ao quadro de empregados do que às suas atividades, tal posição explica-se em virtude de o empregado não só conhecer, em seu setor, o que faz a fábrica, mas, principalmente, porque êle se sente como um dos artífices da produção. Por isso, mais do que a emprêsa, o órgão interno deve preocupar-se com os empregados, sua família, suas associações, e, sem exageros, do papel que desempenham dentro da emprêsa, criando especialmente ou desenvolvendo adequadamente o espírito de grupo e a noção de comunidade integrada.

São evidentemente dois públicos diversos:

- O externo é aquêle conjunto heterogêneo de pessoas às quais a emprêsa deve apresentar-se através dos seus produtos e das suas campanhas publicitárias, da utilização dos seus produtos em geral. Visa a criar uma boa imagem da emprêsa, no consenso geral da população, orientada para exaltar a qualidade e a boa aceitação dos seus produtos.

- O interno, por outro lado, é um público que tem um fator comum de importante homogeneidade: todos são empregados da emprêsa. Tal afirmação não quer dizer que o *status* e as condições sócioeconômico-culturais sejam as mesmas nos diversificados campos de operariado, mestria e administração.

Tendo uma formação que vai desde a mais baixa, a primária, até a de especialização universitária, a emprêsa abriga, em seu seio, uma gama enorme de diferentes indivíduos e de concepções de vida diversas.

O fator, anteriormente citado, de que todos são empregados da mesma emprêsa, no entanto, não pode e não deve ser

esquecido. Da integração e da noção de equipe que tenha o seu quadro de funcionários, dependem o sucesso e o maior desenvolvimento da emprêsa.

Concluímos, por conseguinte, que o órgão interno deve tratar exclusivamente dos empregados e o órgão de relações Públicas e/ou de Promoção de Vendas, deve tratar da boa imagem social e comercial da indústria dentro das comunidades que atingem, o que não quer, necessàriamente, dizer que não possa ser o primeiro um ótimo veículo de relações públicas, no caso de mostrar perfeita integração entre emprêsa e empregados. Isto seria ressaltado pela exteriorização da idéia de que a vida interna da indústria é boa.

OBSERVAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. O presente artigo baseou-se no estudo do tema II da I Convenção Nacional de Editôres de Jornais e Revistas de Emprêsas, *A Importância do Órgão Interno na Integração dos Empregados,* dos convencionais LUIZ MOTA, NILO LUCHETTI, ONOFRE C. A. SAMPAIO, UBIRAJARA D. MENDES e os autores dêste trabalho.

2. Obras consultadas: NEWCOMB, James McRobert e SAMMONS, Marge, *Employee Communications in Action,* Harper Brothers, 1961; HOYLER, Siegfried, *Revista da Abape,* n.º 2, do 1.º trimestre de 1967, A Publicação Interna — House Organ, Moral de Grupo.

3. Para elaboração da tese apresentada à I Convenção Nacional de Editôres de Jornais e Revistas de Emprêsa, foi realizada uma pesquisa com as 65 publicações participantes do concurso efetuado durante aquêle certame. Pertencendo a emprêsas situadas nos estados de Minas Gerais, Guanabara, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, o levantamento pode, vàlidamente, dar uma visão geral de como se edita atualmente o órgão interno no Brasil. Na verdade, foram 195 as obras analisadas, pois o regulamento do concurso exigia a apresentação dos três últimos números de cada órgão.

4. A pesquisa abrangeu 10 itens:

- tipo de publicação,
- periodicidade,
- departamento responsável,
- formato,
- número de páginas,
- número de côres,
- números publicados,
- focalização de empregado no órgão,
- tiragem, e
- custo unitário.

Os resultados encontrados foram os seguintes:

1. *Periodicidade*

PERIODICIDADE	PERCENTAGEM
Semanal	1,3
Quinzenal	0,4
Mensal	45,0
Bimensal	30,0
Trimestral	18,0
Semestral	1,3
Esporádica	4,0

2. *Tipo de Publicação*

PUBLICAÇÃO	PERCENTAGEM
Revista	60,0
Jornal	40,0

3. *Departamento Responsável*

DEPARTAMENTO	PERCENTAGEM
Responsável Individual	56,0
Relações Públicas	13,3
Relações Industriais	10,0
Pessoal	6,6
Relações Sociais	5,0
Propaganda	3,3
Imprensa	1,7
Relações Humanas	1,8

4. *Formato*

FORMATO	PERCENTAGEM
de 11 × 22 cm até 19 × 28 cm	23,3
de 20 × 28 cm até 24 × 34 cm	65,0
de 26 × 32 cm até 30 × 38 cm	11,7

5. *Número de Páginas*

NÚMERO DE PÁGINAS	PERCENTAGEM
4 a 8	35,0
10 a 16	26,6
18 a 24	18,4
28 a 40	15,0
mais de 40	5,0

6. *Número de Côres*

A grande parte das publicações dos dois últimos grupos são impressas nas suas páginas interiores com apenas duas côres, aumentando o uso da côr na primeira e última capas.

NÚMERO DE CÔRES	PERCENTAGEM
1	21,7
2	51,7
3	16,8
mais de 3	10,0

7. *Números Publicados*

A constatação dos números publicados de cada órgão tornou-se impraticável em virtude das diversas formas de contagem: em numeração contínua desde o início, em numeração dividida anualmente, etc. Optou-se, então, pela idade da publicação. Tal prática também mostrou ser deficiente, pois a periodicidade, em relação à idade da publicação, influirá desigualmente no número de edições.

IDADE (EM ANOS)	PERCENTAGEM
1	11,7
2	3,8
3	13,0
4	6,6
5	10,0
6	6,6
7	6,6
mais de 7	21,7
não consta	20,0

8. *Focalização do Empregado no Órgão*

Além da visão geral do setor de noticiário sôbre empregados, a pesquisa considerou três itens da matéria bastante expressivos:

- entrevistas com funcionários,
- noticiário esportivo, e
- publicação de fotografias de empregados na capa do órgão interno.

Os resultados estão dispostos através de graus de intensidade de atenção a cada item pesquisado.

	INTENSIDADE		
	Máxima	Média	Mínima
Noticiário sôbre empregados.....	47,0	25,0	28,0
Entrevistas com empregados.....	20,0	18,4	61,6
Noticiários esportivos.....	20,0	22,3	57,7
Fotos de empregados na capa.....	28,3	21,7	50,0

9. *Tiragem*

TIRAGEM	PERCENTAGEM
1 — 1.000.....	9,0
1.001 — 2.000.....	25,0
2.001 — 3.000.....	17,0
3.001 — 4.000.....	6,0
4.001 — 5.000.....	13,0
5.001 — 10.000.....	11,0
mais de 10.000.....	15,0
não consta.....	4,0

10. *Custo Unitário (outubro de 1967)*

CUSTO UNITÁRIO	PERCENTAGEM
NCr$ 0,10 — 0,50.....	56,0
NCr$ 0,51 — 1,00.....	24,0
NCr$ 1,01 — 1,50.....	12,0
NCr$ 1,51 — 2,00.....	6,0
Mais de NCr$ 2,00.....	2,0