



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**AS REVISTAS INTERNAS COMO MEIO DE RELACIONAMENTO COM O
PÚBLICO EMPRESARIAL - UMA ANÁLISE DA REVISTA WHITE MARTINS**

PATRICIA BRITO FIASCA

RIO DE JANEIRO
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**AS REVISTAS INTERNAS COMO MEIO DE RELACIONAMENTO COM O
PÚBLICO EMPRESARIAL - UMA ANÁLISE DA REVISTA WHITE MARTINS**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

PATRICIA BRITO FIASCA

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa Ferreira Bastos

Rio de Janeiro
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **As revistas internas como meio de relacionamento com o público empresarial - Uma análise da Revista White Martins**, elaborada por Patricia Brito Fiasca.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, dia/...../.....

Comissão examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa Ferreira Bastos
Doutora em Letras/ Estudos de Literatura pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Expressão e Linguagens - UFRJ

Profa. Dra. Alda Rosana Almeida
Doutora em Ciências em Administração pela Universidade de São Paulo - USP
Departamento de Comunicação - UFRJ

RIO DE JANEIRO
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

FIASCA, Patricia Brito.

As revistas internas como meio de relacionamento com o público empresarial
- Uma análise da Revista White Martins. Rio de Janeiro, 2013.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Escola de Comunicação -
ECO.

Orientadora: Maria Teresa Ferreira Bastos

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que são a minha base e fortaleza.
Ao meu irmão, o melhor amigo para todas as horas.
À minha família, que está sempre ao meu lado.
Aos meus amigos, que torcem pelas minhas vitórias.
À minha orientadora, pela dedicação e amizade.

FIASCA, Patricia Brito. As revistas internas como meio de relacionamento com o público empresarial - Uma análise da Revista White Martins. Orientadora: Maria Teresa Ferreira Bastos. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

A presente monografia pretende abordar os atuais desafios da comunicação interna nas organizações, considerando principalmente o papel das revistas nesse planejamento de comunicação. Este é um processo em evolução permanente, uma vez que está diretamente ligado às novas relações interpessoais que os funcionários estabelecem como cidadãos inseridos na sociedade e sujeitos a todas as mudanças por ela determinadas. O trabalho pretende demonstrar que o planejamento de uma publicação tem como premissa entender os empregados de uma empresa como seres humanos, e não só como números. A partir desse ponto, é preciso estabelecer uma estratégia para descobrir quais são as demandas de informação desse público e quais as maneiras de atingi-lo. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na área de relações públicas e comunicação organizacional. Além disso, um diagnóstico da Revista White Martins e seu papel estratégico na comunicação desta empresa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS	12
2.1 Evolução histórica da comunicação interna	12
2.2 Comunicação interna e o relacionamento com seu público-alvo	14
2.3 Comunicação interna ou endomarketing?	17
2.4 Novos paradigmas para gestão da comunicação	18
2.5 A nova forma de fazer comunicação interna	21
3. AS REVISTAS INTERNAS E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA	24
3.1 O que é o jornalismo empresarial?	24
3.2 As revistas internas	26
3.3 Um panorama histórico das revistas internas	27
3.4 O papel estratégico das publicações	28
3.5 Comunicação 2.0 - O futuro das revistas impressas	31
3.6 Elaborando o projeto editorial	33
4. ANÁLISE DA REVISTA WHITE MARTINS	38
4.1 A White Martins	38
4.2 A Revista White Martins	39
4.2.1 Conteúdo e variedade temática	40
4.2.2 Linguagem	43
4.2.3 Análise Técnica	44
4.2.4 Periodicidade	45
4.2.5 Distribuição	46
4.3 Papel estratégico da revista	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6. REFERÊNCIAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna, cada vez mais, é vista como um elemento estratégico nas empresas. Mais do que motivar o funcionário para aumentar a sua produtividade, essa área da comunicação empresarial tem assumido a função de criar uma identidade corporativa frente ao público interno.

É um processo que está em evolução permanente. Seus conceitos, canais e papel estratégico estão em constante discussão, pois as mudanças nas relações entre as pessoas, que surgiram com a globalização, demandam novas formas de pensar a comunicação dentro das empresas.

Esta monografia apresenta uma revisão bibliográfica com conceitos de comunicação interna e de uma de suas ferramentas de relacionamento com o público-alvo, as revistas empresariais. É apresentado também um diagnóstico da Revista White Martins, publicação interna da empresa de mesmo nome.

O house-organ é um veículo de comunicação muito importante para as empresas. Ainda que se constitua em uma publicação jornalística, sua amplitude temática, seu sistema de produção e condições de acesso são bem distintos de um veículo jornalístico tradicional. Se for bem estruturado, pode propor temas de debate que sejam de interesse direto de seus leitores e ajudar a construir a identidade da companhia no imaginário de seus empregados. A importância de analisar e discutir o papel dessa ferramenta é pensar como ela pode cada vez mais estar integrada à realidade dos funcionários e atender às suas expectativas.

As vantagens de desenvolver uma revista interna na empresa podem ser medidas por diversos ângulos. Por fornecerem duas principais categorias de informação - mensagens sobre a própria organização e mensagens sobre os funcionários - são um importante elo de ligação entre os setores mais altos da empresa e aqueles que efetivamente a fazem funcionar.

Para exemplificar melhor essa questão, é apresentado, no quarto capítulo, um diagnóstico da Revista White Martins. A publicação em questão existe há nove anos e já passou por alguns processos de reestruturação.

A metodologia utilizada valeu-se de pesquisas bibliográficas na área de relações públicas e comunicação organizacional, bem como em estudos sobre o comportamento do funcionário dentro da empresa.

Além disso, foram analisados quatro exemplares da Revista White Martins para o estudo de caso: o de número 35 (set/out 2009), o de número 49 (out/nov/dez 2012), o de

número 51 (abr/mai/jun 2013) e o de número 52 (jul/ago/set 2013). Foram escolhidas essas edições para que o panorama da análise fosse o mais abrangente possível. A edição de 2009 ainda era bimestral e seu projeto editorial era diferente do atual. Os outros três volumes foram selecionados para que as atuais características da revista pudessem ser descritas e analisadas. Também foi citada a edição comemorativa de 100 anos da empresa, referente aos meses de abril, maio e junho de 2012, que possui características específicas, por ser tratar de uma revista especial.

No segundo capítulo, são analisados alguns conceitos relativos à comunicação interna, sua missão, características próprias, atuais desafios, bem como o pensamento de alguns dos principais autores da área. Foi feita uma contextualização histórica para entender quais foram os caminhos que trouxeram as discussões mais atuais como a diferença com relação ao endomarketing - prática de marketing voltada também para o público interno - bem como os novos paradigmas que surgiram com a flexibilização das relações de trabalho, o aumento da terceirização de mão de obra e do *home office* e a crescente influência de novas tecnologias.

A relação da comunicação interna com o público alvo também é um tópico que merecerá atenção especial. Construir uma relação de confiança, no sentido de fazer com que o funcionário acredite em todas as informações que são recebidas e também que ele receberá todas as notícias que considera importantes para realizar o seu trabalho com tranquilidade, não é uma tarefa simples. É preciso que os gestores da área também compreendam os funcionários como patrimônio humano da empresa e não só como números ligados a produtividade e entrega de serviços.

Já no terceiro capítulo, a ênfase está na apresentação de alguns conceitos relativos às revistas empresariais e discussão sobre o termo "jornalismo empresarial". A atividade que é praticada pelos setores de Comunicação pode ser considerada como jornalismo?

Alguns autores acreditam que sim, que o fazer jornalístico nas empresas se assemelha à prática do jornalismo nas redações, guardadas as devidas especificações. Mas outros defendem que a prática da comunicação empresarial ainda tem muitos aspectos a serem desenvolvidos, principalmente no que diz respeito ao conteúdo. Ambas as visões serão apresentadas e discutidas.

Ainda nesse capítulo, é apresentado um panorama histórico das revistas empresarias no Brasil e no mundo e também será posto em questão o futuro dessas publicações na comunicação 2.0. Como acompanhar essas mudanças? Como adaptar a

realidade empresarial aos conceitos de interatividade, instantaneidade e colaboração? Como atender às novas demandas dos funcionários que estão inseridos nessa realidade digital?

Também é analisado o planejamento de um projeto editorial. É preciso conhecer bem o público para o qual estarão direcionadas as informações da revista interna, para que as expectativas sejam atendidas e o veículo seja visto como relevante por toda a comunidade empresarial.

A importância de realizar um bom projeto editorial para a revista interna é um fator decisivo para o seu êxito ou fracasso. Uma publicação não pode ser formulada da noite para o dia. Todos os elementos - textuais, de conteúdo, forma e gráficos - têm sua importância e transmitem alguma mensagem.

No quarto capítulo é apresentada uma análise da Revista White Martins, começando pela contextualização da empresa e sua posição no mercado em que atua. A publicação foi criada no início do ano de 2004, com o objetivo de se tornar um veículo de diálogo feito exclusivamente para os funcionários da empresa no Brasil.

A revista também é apresentada com suas características técnicas e sua função estratégica. São analisados aspectos como conteúdo e variedade temática, linguagem, periodicidade e distribuição. É discutida também a importância da utilização dos vários gêneros jornalísticos e as suas respectivas categorias de matérias, tais como: notícias, editoriais, artigos, reportagens, grandes reportagens, assuntos de entretenimento, etc.

A intenção é dar um panorama completo da publicação inserida num amplo contexto de planejamento estratégico de comunicação e apresentar a realidade de produção de um projeto como esse. Todas essas etapas são previamente pensadas e as escolhas tem um objetivo final de interação com o público interno, que é composto por funcionários de diferentes realidades sociais e culturais, tendo em vista que a empresa possui diversas unidades espalhadas pelo país.

Ao final, são apresentados os outros elementos que compõem o cenário de comunicação da White Martins para que o leitor compreenda o real papel estratégico da revista, que é um dos principais veículos de comunicação interna da empresa. Como fazer com que as ferramentas não disputem espaço umas com as outras? Como classificar as informações que serão veiculadas em cada uma delas? Como elaborar um planejamento estratégico que envolva várias frentes de comunicação com os funcionários?

Dessa forma, embora ainda seja necessária extensa pesquisa na área, este trabalho espera contribuir com novas perspectivas sobre o planejamento de comunicação interna, bem como sobre a produção de publicações voltadas para os funcionários e o seu papel na construção de uma identidade corporativa.

Ao longo da produção deste trabalho, algumas questões limitaram o alcance almejado. Não foi permitida a realização de entrevistas com os funcionários da White Martins, nem com membros do Conselho Editorial da publicação que foi analisada. Também não foi permitida a reprodução de trechos de matérias e nem imagens dos funcionários.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

Como parte do sistema de Comunicação Institucional, a comunicação interna tem como função organizar o fluxo comunicacional voltado para o público interno de uma empresa, ou seja, seus funcionários. Neste capítulo, serão abordados conceitos relativos à comunicação interna, sua missão, características próprias, relacionamento com o público alvo, função estratégica, atuais desafios, bem como o pensamento de alguns dos principais autores da área.

2.1 Evolução histórica da comunicação interna

A comunicação interna tem diversos pontos que marcaram o seu surgimento e, por meio deles, é possível observar não só seu crescimento ao redor do mundo, mas também, a importância dessa ferramenta dentro das empresas, ressaltando em especial, a situação no mercado brasileiro.

Rego (1987) aponta que a primeira forma de comunicação interna, ainda que muito primitiva, começou durante o domínio da China pela dinastia Han, em 202 a.C., quando eram fabricadas as primeiras folhas de papel, por meio das cartas circulares das cortes.

O verdadeiro e definitivo aparecimento, contudo, para Rego (1987), aconteceu durante a Revolução Industrial, causada pela automatização e o crescimento das indústrias. Essa grande mudança despertou em algumas pessoas a ideia de desenvolver materiais informativos para os trabalhadores desses locais. O objetivo era que essas pessoas pudessem conhecer melhor seu local de trabalho, aproximando-os assim da área administrativa, tornando mais fácil o trabalho de equipe e o convívio.

Essa ideia inicial da funcionalidade do sistema de comunicação interna é o princípio extremamente básico dessa ferramenta, mas funciona até os dias atuais. O diferencial é que ao longo do tempo esse sentido foi largamente complementado por outros aspectos de necessidade/funcionalidade, bem como com uma preocupação maior com funcionário como indivíduo, humanizando todo o processo.

As situações internas apenas impulsionaram a procura por uma alternativa que apoiasse uma comunicação mais estruturada, porém, o aumento da concorrência entre as empresas tornou necessário que elas se adequassem ao ambiente competitivo, já que era de suma importância que as empresas se tornassem cada vez mais conhecidas pela sociedade, e o “vestir a camisa” dos funcionários era mais uma forma, que se mostrava bastante eficiente, de divulgação.

O processo de utilização da comunicação interna no Brasil aconteceu bem depois do surgimento nos países da Europa. O motivo para isso é que a industrialização brasileira foi bem mais tardia do que a europeia, além do que nosso país ainda possuía uma defasagem tecnológica muito grande com relação aos países mais desenvolvidos.

Um marco final para a utilização dessa ferramenta no país ocorreu na década de 50. Nesse período, o Brasil encontrava-se em ascensão, principalmente industrial, pelos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, focados no desenvolvimento industrial. Abriram-se então as portas para as multinacionais, e junto com elas, o mercado para os profissionais responsáveis pela comunicação interna em uma organização.

Nesse período, em paralelo, houve um desenvolvimento das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial, como comprova o fato de em 1954 ter sido criada a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas). Um pouco depois, em 1967, é criada a ABERJE - Associação Brasileira de Editores de Jornais e Revistas de Empresas, que mais tarde viria a se tornar a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que fomenta os processos comunicacionais voltados para a área.

O que seguiu foi uma valorização da comunicação interna, principalmente por parte das empresas, que começaram a perceber que investimentos no departamento de comunicação ajudariam nos negócios.

No entanto, durante a Ditadura Militar, as empresas tiraram seu foco da comunicação interna. Somente com a reabertura política, a comunicação voltou a ganhar forças. As empresas estavam novamente preocupadas com a importância de passar informações verdadeiras, coerentes e da forma correta para seus funcionários, evitando desencontros e mal entendidos. Atendida essa necessidade, foi feita uma avaliação dos antigos modelos dos departamentos e das ações, tendo como resultado uma remodelação, já que não era possível atender as novas demandas com os ultrapassados modelos.

O período seguinte, nos anos 90, foi marcado pela enorme modernização industrial. Essa modernização gerou uma nova demanda na área da comunicação interna. Foi uma era de extrema importância já que exigiu que as empresas tivessem capacidade não só operacional, com máquinas e equipamentos, mas também de vivenciar a abertura comercial e suas conseqüentes oportunidades. É exatamente esse cenário que determinou as transformações na comunicação e a tornou muito parecida com o que podemos encontrar hoje nas empresas. (REGO, 1987)

Observando o cenário de forma global era possível perceber a dificuldade de uma linearidade no desenvolvimento do trabalho da comunicação interna e, conseqüentemente, a eminente necessidade de estudos do colaborador e gestores envolvidos no processo, assim como todos os detalhes do perfil de cada um deles. Houve então a descoberta de que era preciso ir muito além do que se acreditava ser o fim do processo.

A comunicação interna ainda está em um processo de evolução. Seus conceitos, canais e papel estratégico estão em constante discussão, pois as mudanças nas relações entre as pessoas, que surgiram com a globalização, demandam novas formas de pensar a comunicação dentro das empresas.

2.2 Comunicação interna e o relacionamento com seu público-alvo

A base para uma boa gestão de comunicação interna é entender o valor que o patrimônio humano representa para a empresa. Não só na questão da produtividade, mas também na construção de uma imagem corporativa, seja no próprio ambiente interno ou externo.

[...] a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. [...] Pode-se afirmar, em consequência, que quando se organiza uma empresa, na verdade está-se organizando o processo de comunicação entre as suas partes. (REGO, 1986: 11)

Nassar (2006) acredita que todas as pessoas de uma empresa, do porteiro ao presidente, são, em seus relacionamentos, os grandes construtores da imagem da organização. Por isso, a comunicação interna deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas, muito mais do que um artesanato de mídias ou produtora de marketing interno.

A comunicação interna deve exercer um papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de recursos humanos, deve ter como objetivo aproximar e integrar o público alvo aos princípios e objetivos centrais de uma instituição. (CURVELLO, 2012)

Além disso, é preciso levar em consideração a importância de se construir uma cultura de comunicação dentro do ambiente corporativo, de forma que todos os públicos internos estejam conectados e em sintonia. Bueno (2009) acrescenta a isso, a observação de que o profissional de comunicação planeja políticas, elabora planos e desenvolve ações

ou estratégias, mas, no dia a dia das organizações, todas as pessoas estão envolvidas nos relacionamentos com os públicos internos, de forma mais ou menos intensa. E diz ainda:

Seria inimaginável que toda a comunicação de uma organização, ainda que de pequeno porte, dependesse de uma única pessoa ou mesmo de um grupo pequeno de pessoas. [...] A comunicação interna é responsabilidade de todos em uma organização. E, se todos não estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver esse processo, a comunicação interna não funciona. (BUENO, 2009: 21)

O autor ainda destaca que um processo efetivo de comunicação interna deve comprometer tanto o presidente da empresa quanto os funcionários do chamado “chão de fábrica” - aqueles que se encontram nos cargos mais baixos da escala hierárquica – e que a responsabilidade pela circulação e partilha de informações deve ser distribuída entre todos esses públicos. Para ele, o profissional de comunicação deve desempenhar um papel fundamental no sentido de defender e praticar esse conceito abrangente de comunicação interna.

Além disso, é importante que os funcionários se sintam parte do processo de gestão e produção da comunicação interna. Deixá-los assumir apenas o papel de receptores de informações pode gerar desinteresse e também desconfiança com relação aos assuntos mais estratégicos, no sentido de que o público começa a se questionar se a companhia está realmente preocupada com o bem-estar de sua mão de obra ou apenas interessada no aumento da produtividade.

O protagonismo nesse processo também contribui para que os funcionários assimilem com mais eficácia os valores que a empresa defende e procura difundir. “A confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz.” (NASSAR, 2006: 45)

Bueno (2009) define:

Uma cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas nem é percebida em *house-organs* cuja pauta é definida por interesses meramente institucionais, sem levar em conta as demandas e expectativas dos públicos internos. A cultura de comunicação não pode ser encontrada em intranets que privilegiam a comunicação burocrática ou em reuniões em que as pessoas se sentem inibidas ou constrangidas para expressar suas opiniões, particularmente quando elas vão de encontro às das chefias. (BUENO, 2009: 24)¹

A expressão “públicos internos” justifica seu uso no plural porque o corpo de funcionários de uma empresa não é homogêneo. Há aqueles que ocupam os cargos de

¹ grifo da autora

chefia, colaboradores que reconhecidamente tem o hábito de leitura, funcionários de setores mais operacionais e, em alguns casos, de áreas específicas como engenharia e tecnologia.

Uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo seus perfis e necessidades, adapta discursos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendente e lateral de comunicação. (BUENO, 2009)

Nassar (2006) também chama a atenção para o fato de que nas empresas em que a comunicação interna efetivamente funciona, dificilmente os problemas se transformam em crises. Isso porque os funcionários estão bem informados, confiam nas diretrizes que são passadas pela empresa e conhecem os caminhos para tirar suas dúvidas. E finaliza:

De nada valem as estratégias modernas e sofisticadas de construção e defesa da imagem organizacional, que envolvem ações ligadas à publicidade, responsabilidades comercial, ambiental, social e histórica, se elas não chegam ao pessoal das oficinas, dos escritórios, da “classe média”, do “chão de fábrica” e da “periferia” da empresa – ou se não são compreendidas por eles. Os processos de comunicação interna não podem mais ser estruturados de costas para o que está acontecendo no mundo. Eles devem levar em conta também as preocupações e o perfil dos públicos envolvidos nas atividades da empresa. (NASSAR, 2006: 59)

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) lançou, em 2012, seu 4º Caderno de Comunicação Organizacional, com o tema "Por que investir em Comunicação Interna" e defende a ideia de que "informar" é um processo de transmissão de conteúdo puro e simples, enquanto "comunicar" é um processo bem mais complexo, pelo qual se pretende dar sentido a uma realidade, ou seja, é fazer a informação ser compreendida e interpretada pelo colaborador, levando-o a uma consequente mudança de atitude e percepção. (ABRACOM, 2012)

Ainda de acordo com o Caderno, para que a comunicação interna atinja seus objetivos e não seja apenas um processo informativo sem repercussão, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem seja interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. E isso requer uma análise bem mais profunda não só do público como, em especial, da forma como se pretende atingi-lo.

A publicação também destaca que, pela ótica humanista, comunicar é integrar, motivar, valorizar, criar sentimento de pertencimento, melhorar a relação entre empregado

e empregador, atrair, envolver, promover a inclusão. É fazer com que as pessoas saibam o quanto seu trabalho faz diferença no processo e para a organização como um todo.

Essas percepções não ficam restritas aos colaboradores, mas se estendem a toda rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e do reconhecimento público. Uma comunicação interna eficiente reflete as características do conjunto de profissionais naquela organização e naquele momento, que é único. Essa comunicação deve estimular diferenciais competitivos e gerar percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Além disso, a comunicação interna deve funcionar como ferramenta para gerar um bom clima organizacional, garantindo que os funcionários atuem com tranquilidade no seu dia a dia de trabalho.

O gestor de comunicação interna precisa preocupar-se também com a medição dos resultados de suas ações. Pode-se medir o grau de confiança, transparência, engajamento e alinhamento dos funcionários com a estratégia do negócio; a satisfação geral com o processo, com o conteúdo dos veículos e campanhas, com os formatos e periodicidade; e qual o nível de entendimento, concordância e mudança de atitude dos empregados a partir das informações recebidas.

Os profissionais de comunicação interna, tanto das organizações, quanto das agências contratadas por elas, devem observar as práticas de comunicação e relacionamento com os diferentes públicos. "Antes de simples executores, cabe a eles a compreensão do cenário em que seu plano de ações acontecerá" (ABRACOM, 2012: 32)

2.3 Comunicação interna ou endomarketing?

Quando falamos de comunicação interna, outro termo também vem à cabeça: endomarketing. A dúvida sobre como cada uma dessas ferramentas trabalha dentro de uma organização é frequente e, para solucioná-la é preciso delimitar suas áreas de atuação.

Bekin (2004) entende que o endomarketing complementa o esforço do setor de marketing de uma organização ao mobilizar seu público interno com o objetivo de aprimorar o sentimento para a prestação de um bom serviço para os *stakeholders*. O autor relaciona o conceito de endomarketing ao nível de comprometimento dos colaboradores em relação à empresa ou organização.

Ainda de acordo com ele, a comunicação interna é um dos recursos do endomarketing para criar vantagem competitiva e está estreitamente ligada à cultura organizacional.

Ressalto a comunicação interna como um poderoso recurso do endomarketing que vem merecendo atenção crescente e decisiva. Esse instrumento permite construir cultura organizacional, reforçando imagem e relacionamento com clientes. (BEKIN, 2004: XIII)

Analisa Brum, especialista em endomarketing e Diretora Presidente da HappyHouseBrasil, agência que oferece serviços na área, também trabalha a ideia de que esses conceitos são, ao mesmo tempo, distintos e complementares. Em entrevista ao blog *Nós da Comunicação*², ela destaca que as principais diferenças são as estratégias adotadas.

De acordo com ela, “quando uma empresa repassa uma informação por meio dos canais ou do líder está fazendo comunicação interna. Quando a organização repassa essa mesma informação, usando técnicas e estratégias de marketing (cor, frases de efeito, imagens das pessoas, da empresa ou dos seus produtos, interações etc.), está fazendo endomarketing. Esse termo é utilizado, também, para que todos os esforços de marketing externo sejam revertidos para dentro, atingindo diretamente o público interno”. (BRUM, 2013)

Tendo a comunicação interna como um de seus recursos, o endomarketing é requisito fundamental para a construção de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e dos valores compartilhados por todos aqueles que compõem a organização.

O uso correto e eficaz das duas ferramentas com certeza é um fator decisivo para um bom relacionamento com o público interno de uma empresa e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade. Por isso é tão importante para as empresas que a gestão da comunicação seja pensada de forma global e completa.

2.4 Novos paradigmas para gestão da comunicação

O mundo está em transformação constante com o crescente avanço de novas tecnologias. A globalização dos mercados, a ascensão das redes sociais e o surgimento de uma vida “digital”, trouxeram também modificações consideráveis ao mundo da comunicação como um todo, refletindo na forma de fazer e entender a comunicação

² Disponível em http://www.nosdacomunicacao.com.br/panorama_interna.asp?panorama=490&tipo=E. Acesso em 10 de outubro de 2013.

interna. Os funcionários, como cidadãos inseridos nessa nova dinâmica comunicacional, adquiriram novas necessidades e expectativas, e é papel fundamental da gestão da comunicação compreender essas mudanças. Bueno (2009) destaca:

Esse ambiente em contínua agitação redimensiona o perfil das empresas e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está à frente. O futuro será, mais do que o presente, complexo, repleto de incertezas, mas rico de oportunidades para quem se dispuser a “sentar” sobre um novo paradigma. (BUENO, 2009: 73)

Para o autor, as novas tecnologias não alteraram apenas o ritmo dos relacionamentos, mas criaram novos espaços de convivência, redimensionaram hábitos de consumo e a circulação de informações e, sobretudo, potencializaram, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios.

Além disso, outro elemento que pode ser considerado na construção desse cenário é a prática da responsabilidade social. Há uma tendência crescente de que as empresas sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade dos seus produtos ou serviços. E isso influencia também na relação com os públicos internos, uma vez que eles sejam entendidos como construtores da identidade empresarial. Nassar (2006) considera que “a implantação da comunicação interna excelente passa, necessária e inevitavelmente, pela humanização da empresa”. (NASSAR, 2006: 103)

Nesse ambiente de mudanças constantes surge também uma nova tendência para a comunicação empresarial: a comunicação integrada. Esse novo modelo prevê uma articulação mais estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades.

Ainda que o fluxo de informações de uma organização seja distribuído por várias ações ou estratégias, a partir de um número de veículos ou canais que atendem a um conjunto diversificado de públicos, com discursos também variados, ele deve ter uma orientação central. Bueno (2009) explica:

[...] é necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse. Ainda que, operacionalmente, haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação (Relações Públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc.), o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem

competitiva da empresa ou entidade ante seus concorrentes e consolidar sua imagem (ou reputação) ante a opinião pública. (BUENO, 2009: 11)

Os desafios para a construção de uma nova comunicação interna, que esteja em sintonia com todos esses fatores, são muitos. Passam pela construção de identificação do funcionário com a empresa, seus valores e missão, bem como pela necessidade de maior transparência na gestão das informações.

Uma reportagem do *Guia 2013 Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar* – ressalta que algumas regras da transparência são: garantir que os funcionários sejam os primeiros a saberem das decisões tomadas na empresa; fornecer respostas sinceras para suas indagações; e dar o devido encaminhamento para suas reivindicações. “É isso que vai gerar o comprometimento deles e, conseqüentemente, garantir os melhores resultados ao negócio.”³

Elaborar conteúdo relevante, atingir as expectativas e modernizar os veículos de comunicação interna são os desafios atuais das empresas. A mudança no perfil dos funcionários foi evidenciada por Nassar (2006):

O trabalhador atual escapou do controle das empresas. O homem da fábrica ou do escritório convive com outras culturas, com outras referências, com outras informações e com outras verdades e éticas empresariais. E, logicamente, com um mundo muito além das empresas, na maioria das vezes mais interessantes, dinâmicos e verdadeiros. (NASSAR, 2006: 111)

Outra questão relevante é a inclusão dos funcionários terceirizados como público-alvo dos esforços de comunicação interna. A presença de mão de obra indireta nas empresas é uma realidade já consolidada e, por isso, muitas das informações praticadas com os colaboradores diretos também são relevantes para esse público.

Clemen (2005) defende que, na prática, profissionais ou empresas terceirizados também são considerados cidadãos corporativos e precisam ser oficialmente vistos pelas organizações, já que atuam diretamente para alcançar os resultados e metas estipulados pela empresa. Isso também significa incluir esse novo público nas promoções, campanhas, eventos e veículos de comunicação.

³SEDIN, T. Jogando Limpo. As 150 melhores empresas adotam uma postura mais transparente com seus empregados, o que garante o comprometimento deles e o resultado delas. *Guia 2013 Você S/A – Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo, setembro 2013, p. 65-68.

Resta saber se as organizações conseguirão acompanhar essas transformações e realizar uma comunicação interna de qualidade. Bueno (2009) destaca a importância que a percepção e o gerenciamento dos novos paradigmas terão nas empresas:

[...] dispor dessas informações será fundamental num planejamento em comunicação porque pessoas diferentes respondem de maneiras distintas a estímulos (formas e conteúdos de comunicação) originados nas organizações. (BUENO, 2009: 88)

2.5 A nova forma de fazer comunicação interna

De acordo com Curvello (2012), hoje podemos definir a comunicação interna como um conjunto de ações com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos os públicos internos e que vão contribuir para a construção de uma boa imagem perante o público externo.

Com o processo de renovação do mercado, as empresas que desejam permanecer ativas precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os públicos de interesse. “As empresas, no novo milênio, envelhecem rápido e, como a juventude e a ousadia são agora atributos muito valiosos, não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos”. (BUENO, 2009: 75)

Dessa forma, os setores de comunicação precisam entender que compartilhar informações com agilidade, trabalhar o conteúdo de forma interativa, ampliar as possibilidades de troca de experiências e saber trabalhar em equipe serão atributos fundamentais.

A Comunicação Empresarial [...] tenderá, portanto, a ser mais ágil, mais democrática, mais participativa e, com certeza, estará colada às novas tecnologias. Ela estará mais próxima do discurso interativo potencializado pela web do que do discurso monótono dos velhos house-organs, meros registros de fatos ocorridos [...]. (BUENO, 2009:76)

Nas décadas de 1960, 1970 e 1980, a comunicação organizacional era gerida por profissionais apenas dos ramos da comunicação, marketing e recursos humanos. Já no século XXI, as empresas estão se reorganizando e o processo comunicacional passou a ser cada vez mais multidisciplinar, com contribuições de praticamente todos os setores das ciências humanas e das organizações.

Esse é um reflexo de como a comunicação também adotou a tendência da segmentação de mercados, com a implementação de assuntos e canais que atendessem

interesses e expectativas localizados, expressos por segmentos ou grupos de consumidores. A ideia que reforça essa tendência é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos ou informações.

Nesse sentido, justifica-se plenamente o esforço de uma organização de criar veículos múltiplos para atender a demandas também múltiplas. Por exemplo, em vez de uma revista que se destina a inúmeros públicos de interesse da organização (clientes, colaboradores, acionistas, jornalistas, fornecedores, consumidores e outros), a alternativa é criar canais específicos de relacionamento – que podem, inclusive, ser informais, mas tenham linguagem, formato e conteúdo adequados a cada clientela. (BUENO, 2009:80)

Bueno (2009) ressalta ainda que tratando o conteúdo de forma direcionada, o contato com o público interno já não seria feito por meio de um veículo único. Por exemplo, para os cargos de chefia ou decisão, poderia ser elaborada uma newsletter com informações mais estratégicas, como novas tecnologias, a concorrência, novidades do mercado, etc.; para os colaboradores que tiverem o hábito da leitura, a empresa poderia elaborar um house-organ com notícias sobre a empresa e atuação no mercado, mas também com espaços destinados a lazer, educação, saúde e outros temas; já os funcionários do “chão de fábrica”, poderia ser elaborado um vídeojornal ou implementada uma estação de “rádio-empresa”.

Além disso, as empresas precisam pensar também a presença de seus funcionários nas redes sociais. A segurança da informação é um assunto urgente que deve ser trabalhado com muito cuidado pelas equipes de comunicação. A web pode se tornar um terreno fértil para boatos e denúncias, que tendem a circular com rapidez e muitas vezes sem controle. Ficar atento a essas práticas e promover canais de relacionamento com os funcionários para detectar possíveis crises ou comportamentos inadequados se torna cada dia mais importante. Aliado a isso, uma boa política de segurança da informação deve ser elaborada de forma clara e simples para os colaboradores.

O novo modelo de comunicação interna exige uma mudança na cultura das organizações. As novas tecnologias também apontam para uma vontade crescente dos funcionários de tornarem-se protagonistas do processo de comunicação.

Como a web permite que todos tenham voz e compartilhem informações de forma democrática e colaborativa, a tendência é que os novos funcionários tragam essa vontade de participação para dentro das empresas.

Clemen (2005) argumenta que a comunicação interna deve ter um papel de destaque dentro de uma organização porque ela é a base que garante um processo bem sucedido de comunicação integrada.

Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação. Como poderá uma empresa falar de responsabilidade social ou fazer com que seus consumidores acreditem em seus produtos e serviços se seus funcionários desconhecem ou não participam das decisões internamente? (CLEMEN, 2005: 18)

Nesse sentido, as empresas que quiserem tornar-se ou manterem-se líderes não poderão abrir mão da participação efetiva de seus funcionários se desejarem elaborar um processo rico de gestão do conhecimento, com o compartilhamento de vivências, saberes e práticas. Bueno (2009) também trabalha essa ideia, destacando que o protagonismo na comunicação interna, a elevação do funcionário à condição de sujeito, a redução dos níveis hierárquicos e o diálogo construtivo são atributos inegociáveis de uma organização e de uma sociedade modernas.

A intenção de promover o bem-estar do funcionário deve ser genuína e a comunicação interna deve agir como uma ferramenta para tornar isso possível. Os colaboradores inseridos no contexto da web 2.0 sabem diferenciar o discurso vazio que visa apenas o aumento da produtividade e melhoria de resultados, daquele verdadeiramente preocupado com o desenvolvimento do capital humano da empresa.

As organizações são organismos vivos e o relacionamento saudável entre todos os públicos internos deve ser estimulado com uma boa estratégia de comunicação. Clemen (2005) resume:

Produzir bem-estar é oferecer produtos e serviços que facilitem e valorizem a vida humana. É promover um bom clima organizacional para seus funcionários. É praticar a responsabilidade ambiental e social. É garantir a sua perpetuidade. (CLEMEN, 2005: 29)

3. AS REVISTAS INTERNAS E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

A atividade que é praticada pelos setores de Comunicação das empresas pode ser considerada como jornalismo? Alguns autores trabalham o conceito de jornalismo empresarial para tratar da produção de veículos internos especializados. Entre essas publicações, daremos especial atenção às revistas neste capítulo e abordaremos seu papel estratégico na organização de uma Política de Comunicação Empresarial, bem como os requisitos necessários para montar um projeto editorial.

3.1 O que é o jornalismo empresarial?

Entende-se por jornalismo empresarial o conjunto de atividades desenvolvidas em empresas e entidades que tem o objetivo de divulgar seus fatos e realizações. Na prática, ele compreende não apenas as ações de relacionamento com a mídia, mas a elaboração de veículos jornalísticos para comunicação com determinados públicos e com a sociedade em geral. Assim define Wilson da Costa Bueno, em seu blog "*Comunicação Empresarial*"⁴. Mas quais seriam as características desse campo do jornalismo?

Inicialmente, é preciso observar que o público alvo das publicações de empresas é heterogêneo. Os seus membros apresentam extremas variações quanto ao nível intelectual e de instrução e também quanto aos interesses e atitudes. Além disso, não podemos comparar o número de receptores da audiência empresarial com o número da audiência dos veículos de massa, aqueles do jornalismo "tradicional". Mas, ainda assim, a heterogeneidade, a diversificação de interesses e o anonimato com relação à fonte comunicadora, permitem que o público empresarial se assemelhe ao público de massa.

Mas essas características não garantem que o jornalismo empresarial seja encarado da mesma maneira pelos autores da área. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1987) acredita que esse é um termo válido para caracterizar a prática de comunicação dentro das empresas, mas Paulo Nassar (2009) faz algumas ressalvas com relação à ele, por exemplo.

Rego considera que relatórios, balanços, folhetos promocionais, folders, manuais e etc. - veículos usados pelas empresas para comunicarem-se com seu público externo - não são, em sua maioria, meios da área jornalística. Mas os jornais, revistas e boletins, que são os mais apropriados para a comunicação da empresa com a sua comunidade, são o pilares que sustentam o jornalismo empresarial, que integra, sobretudo, o processo de

⁴ Disponível em

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/jornalismoempresarial.php>. Acesso em 11 de novembro de 2013.

comunicação organizacional. Além disso, meios audiovisuais usados para transmitir informações de natureza jornalística também podem enquadrar-se no jornalismo empresarial.

O autor analisa:

As publicações empresariais, enquanto veículos jornalísticos, devem ter periodicidade, isto é, devem aparecer em intervalos sucessivos e regulares. Precisam abastecer-se de fatos da atualidade que formam o presente da empresa. Para assumir seu tributo de universalidade, as publicações devem, em princípio, apresentar informações sobre quaisquer áreas ou programas de interesse da empresa e da comunidade. Por último, necessitam chegar ao público ao qual se destinam, devendo, assim, ser difundidas. (REGO, 1987: 40)

Já Nassar (2009), em seu artigo "*A evolução das publicações em jornalismo empresarial para o jornalismo em empresas*", entende que as publicações empresariais ainda não se firmaram como produção jornalística no Brasil. Ele destaca que a falta de autonomia desses veículos, em relação aos interesses de áreas como relações públicas, recursos humanos e marketing, entre outras, produz um jornalismo acrítico diante das grandes mudanças e acontecimentos do país e do mundo, o que não contribuiria para a geração de valor organizacional. E acrescenta:

A prática contemporânea do jornalismo empresarial nas empresas atuantes no Brasil não aponta necessariamente para a evolução teórica e profissional autônoma desse campo no contexto da comunicação organizacional e das relações públicas. [...] O jornalismo empresarial, que tem sido uma correia de transmissão das políticas das inúmeras áreas organizacionais, quase sem independência, produz, na maioria dos seus veículos, um material acrítico, marcado pela propaganda da produtividade e, no nível dos indivíduos, de um empreendedorismo egoísta. (NASSAR, 2009: 128)

O autor cita ainda como exemplo o jornal *O Clã*, da Goodyear - companhia do ramo de pneus - produzido em 1988, que dedicou uma edição especial para explorar o tema da AIDS. Em 16 páginas, a publicação em formato tabloide explorou a doença, harmonizando mensagens de perfis informativo, interpretativo e opinativo, com retrancas didáticas ("O que é", "O vírus", "Como age", "Seus sintomas", etc.) que facilitavam o entendimento pelo leitor. De acordo com Nassar, muito antes da temática da responsabilidade social e da sustentabilidade entrar de forma massiva nas pautas dos comunicadores, o *Clã* mostrou que as publicações empresariais, quando não ficam presas aos assuntos das linhas de produção ou dos escritórios e tratam também de temas do

ambiente social e de interesse de seu empregado enquanto integrante da sociedade, criam valor não só para acionistas, mas para a comunidade em geral.

Levando em consideração a diferença entre os anos em que foram escritas essas opiniões - Rego em 1987 e Nassar em 2009 - percebe-se que o campo do jornalismo empresarial ainda tem muitos aspectos a serem desenvolvidos, principalmente no que diz respeito ao conteúdo. Rego finaliza:

O jornalismo empresarial deve, prioritariamente, adotar uma postura interpretativa, razão porque nele a reportagem assume posição mais importante que a notícia. Pela sua periodicidade maior, o conteúdo do jornalismo empresarial exige uma angulação mais duradoura e permanente. Os leitores necessitam de textos que, além de explicar a situação e/ou fato, possam ser lidos muito depois de publicados, sem ficarem superados. (REGO, 1987: 113)

3.2 As revistas internas

Alguns dos veículos usados para comunicação interna das empresas podem ser divididos em três categorias: boletins, jornais e revistas. As revistas caracterizam-se pelo conteúdo essencialmente interpretativo e por seu grande número de páginas, além de apresentarem intervalos mais espaçados entre as edições. Com relação ao conteúdo, evita-se, na medida do possível, informações urgentes, imediatas, e apresenta-se sobretudo notícias de interesse permanente.

Da mesma forma que as empresas jornalísticas tradicionais, que determinam o que é ou não notícia baseados em uma política editorial, ou seja, na orientação ideológica do veículo, o critério mais válido para determinar o conceito de notícia em uma empresa é a própria política empresarial. Sobre ela, Rego considera:

Nem toda mensagem de interesse da comunidade pode ser objeto de informação das publicações. Um movimento grevista seria assunto nas publicações gerais do jornalismo, mas não nas publicações do jornalismo empresarial. Os atributos inerentes à notícia, como o imediatismo, a veracidade, o interesse humano, a importância assumem, na empresa, significados particulares. [...] Por princípio, ela (política empresarial) tenta evitar todo tipo de mensagem sensacionalista, escandalosa, ou informações que possam provocar dúvidas quanto à integridade da empresa ou das pessoas, ou que ponham em xeque as normas empresariais. A informação empresarial não deve causar prejuízos aos interesses da empresa ou da coletividade (REGO, 1987: 41)

Outro diferencial das revistas é um maior número de páginas, que permitem uma ampliação do universo de conteúdo, sendo o veículo que oferece maior volume temático. Além disso, por sua natureza técnica e por seu conteúdo interpretativo, permite um esquema de difusão mais demorado.

As vantagens de desenvolver uma revista interna na empresa podem ser medidas por diversos ângulos. Por fornecerem duas principais categorias de informação - mensagens sobre a própria organização e mensagens sobre os funcionários - são um importante elo de ligação entre os setores mais altos da empresa e aqueles que efetivamente a fazem funcionar. Rego (1987) salienta que o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho desempenha um papel decisivo em sua vida. Por isso, qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho, tem influência sobre o seu comportamento.

A publicação interna é, até certo ponto, o único veículo que traz mensagens cujas fontes são os próprios trabalhadores. Mensagens que interessam também às suas famílias. Estas também participam do mundo da empresa, porque dependem dela. A publicação interna atua, assim, não apenas sobre o empregado, mas também sobre sua família, afetando-lhes o comportamento. (REGO, 1987: 47)

De acordo com o autor, as revistas internas podem se tornar um instrumento de satisfação e projeção, da mesma forma que o rádio e a televisão são instrumentos que favorecem os processos de projeção e identificação. Para Rego (1987) elas são os únicos instrumentos que falam do funcionário, dão os nomes dos seus filhos, data de seu aniversário, etc. Assim, pode-se determinar que as revistas internas favorecem o fenômeno da identificação.

3.3 Um panorama histórico das revistas internas

No ano de 1870, um industrial têxtil suíço da cidade de Herisan, chamado Jacob Steiger-Meyer anunciou, num congresso realizado em Berlim, que sua empresa publicava uma revista mensal chamada "Illustrierte Hausfreund", para os funcionários. Apesar de ser um dos primeiros registros de revistas internas de empresas, a existência dessa publicação nunca foi totalmente comprovada.

O Brasil conheceu o jornalismo empresarial muito depois do seu aparecimento e expansão nos Estados Unidos e Na Europa. Isso se deve, em parte, ao retardamento do processo de industrialização do país, quando comparado à esses países do "Primeiro Mundo". Por isso, o progresso do jornalismo empresarial no país acompanhou o processo de industrialização e só começou a se desenvolver com mais força nos anos 30.

Já na década de 1940, a quantidade de veículos empresariais que começaram a surgir tornou-se mais intensa. Rego (1987) destaca que só em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, existia o "Informativo Renner", fundado em 1945 pela A. J. Renner S/A, a

"Revista do Banco do Brasil", publicada pela filial do banco na cidade e "Boletim Preto e Branco", editado pela Livraria Globo S/A.

O autor também destaca que muitos órgãos empresariais surgiram na década de 50 no Brasil, entre eles "O Aluminito" (1954), da Alcan Alumínio do Brasil. Mas a explosão de jornais e revistas de empresa no país aconteceu nos anos 60, em que títulos como "Revista Ipiranga" (1960), da Refinaria de Petróleo Ipiranga; "Atualidades Nestlé" (1962), da Nestlé; "Panorama" (1962), da General Motors do Brasil e "Família VW" (1963), da Volkswagen do Brasil, tiveram muito destaque.

Foi também nessa década que ocorreu a criação da ABERJE (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa), em 1967, que atua até hoje no mercado de Comunicação Empresarial brasileiro, conforme abordado no primeiro capítulo. No mesmo ano, foi realizado em Berlim Ocidental, um Congresso Internacional da Imprensa Industrial, que divulgou números relativos ao Brasil nesse mercado: o país figurava com cerca de 200 publicações de empresas, com uma tiragem de 400.000 exemplares e 1,2 milhão de leitores. A título de comparação, a Alemanha Ocidental apresentava 500 publicações de empresa, com 5,5 milhões de exemplares e 16,5 milhões de leitores. Já a Itália possuía 150 publicações e 1,5 milhão de leitores. Contudo, Rego salienta que não se sabe quem realizou essas pesquisas e nem se elas podem ser dignas de crédito.

Já em 1972, em convenção realizada pela ABERJE, um documento aprovado pelos participantes demonstrava que, no Brasil, havia "800 publicações empresariais de todos os tipos e formas, com uma tiragem que chega perto de 2 milhões de exemplares". (REGO, 1987: 29)

Hoje, não há números exatos sobre a quantidade de publicações empresariais no Brasil. Mas sabe-se que é uma prática consolidada e que organizações acreditam que os veículos internos são meios de comunicação eficientes com os seus funcionários.

3.4 O papel estratégico das publicações

As revistas internas podem assumir um papel muito importante no planejamento estratégico de comunicação interna. Em tempos de flexibilidade, construir uma identificação do funcionário com a organização pela qual ele trabalha, pode ser o diferencial para garantir um bom ambiente de trabalho e com índices de produtividade que agradem a todos os patrões.

Cândido Teobaldo, pesquisador da área e criador do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA /USP), ao falar dos veículos de comunicação dirigida das Relações Públicas, destacou as publicações, em especial as revistas, e atribuiu-lhes os seguintes objetivos: 1) explanação das políticas e diretrizes da empresa; 2) informações a respeito dos processos de trabalho; 3) humanização das atividades da empresa através de notícias relativas ao seu pessoal; 4) promoção de campanhas de segurança e interesse geral; 5) interpretação do papel da empresa; 6) melhoria do moral dos empregados; 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e seus públicos.

Esses objetivos evidenciam toda a força comunicadora que uma revista interna pode ter junto aos funcionários e também ao público externo.

A comunicação virá tornar públicas as intenções, revelar claramente para onde vai a empresa, mostrar a cada um o que é a coletividade no trabalho, permitindo a todos a participação no esforço comum, fazendo-os solidários de um mesmo ambiente de boa vontade, num grande impulso coletivo. O house-organ permitirá que essa ligação se torne efetiva: contribuirá poderosamente para lançar pontes entre os diversos públicos, entre as coletividades. Graças a ele, o pessoal de uma empresa encontrará um laço que o unirá necessariamente, num sentido particularmente caloroso de pertencer ao grupo. (REGO, 1987: 30)

Além disso, Rego assinala o caráter de estimulador funcional que uma revista interna pode adquirir dentro da empresa. Com a leitura, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. O veículo pode ser transformado num porta-voz dos benefícios, promoções de serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas. "Sob todos os aspectos, a publicação interna desempenha um papel de grande importância dentro da política de produtividade". (REGO, 1987). O funcionário trabalha com mais satisfação se compreende não apenas suas tarefas e responsabilidades, mas também as responsabilidades da empresa.

Essa identificação com a empresa também pode exercer um papel importante no campo das relações públicas externas. Munindo os trabalhadores de sólidas informações sobre a empresa - seus projetos, seus produtos, seus planos de expansão - as revistas internas podem reforçar as conversas e o intercâmbio de ideias a respeito de tudo que se relacione com o ambiente de trabalho do funcionário.

Além disso, as revistas internas podem ser um instrumento muito importante no gerenciamento de crises. Essa questão da identificação por parte do funcionário com a

empresa foi abordada por Mário Rosa, em seu livro *"A Era do Escândalo"* (2007), que destacou que os funcionários de uma empresa são, também, uma "mídia" e não podem ser esquecidos no planejamento para superar a crise. Ele considera:

[...] a melhor arma nessas horas é ser o mais transparente possível. Sobressaltos, instabilidade e insegurança são mais bem combatidos quando há um fluxo de informações precisas e no volume necessário circulando dentro da organização. É preciso - a propósito - nunca esquecer que comunicados internos nunca são "internos" durante uma crise: eles podem vazarem para a imprensa e isso deve ser levado em conta. Qualquer tipo de contradição, de afirmação feita, mas depois desmentida pelos fatos resulta em perda de credibilidade. Essa postura de abertura, de tratar os problemas com a maior transparência possível, sem dourar pílulas e mantendo o público interno informado e preparado para eventuais percalços, deve nortear também a relação dos líderes com outro público muito sensível nas crises: sua família. (ROSA, 2007: 388)

Por isso, tratar as crises nessas publicações é importante. A revista dá a possibilidade de tratar o assunto de forma abrangente, esclarecendo para o funcionário o cenário em que a empresa se encontra. O empregado se torna uma espécie de porta voz da organização e pode disseminar entre a comunidade em que vive os valores e princípios da companhia para qual trabalha, reforçando a imagem que esta tem com o público externo ou consumidores de seus produtos. Os funcionários ajudam a fortalecer a identidade corporativa. "Uma revista interna continua a tarefa no ponto onde o folheto de boas-vindas termina, mantendo os empregados a par do que a empresa está realizando e das diretrizes que a orientam." (DERRIMAN, apud REGO, 1987: 46)

James Derriman, em seu livro *Relações Públicas para Gerentes* (1968), aponta as principais vantagens de uma revista interna:

- a) melhor compreensão das diretrizes da gerência, o que, por sua vez, promove a lealdade e o espírito de equipe;
- b) compreensão do negócio, conduzindo à maior eficiência;
- c) oportunidade para os empregados se exprimirem e ventilarem suas opiniões, sentindo que estão tomando parte nos assuntos da empresa;
- d) maior sentimento de união e posse entre os empregados e as unidades dentro de uma empresa ou grupo ramificado;
- e) meio de comunicação aos empregados dos êxitos da companhia e os benefícios do emprego que ela oferece;
- f) meio de manter a boa vontade entre as famílias dos empregados.

Por fim, Bueno (2009) ressalta a importância de possuir um veículo de comunicação interna. A publicação é importante não apenas porque, para produzi-lo, são investidos tempo e dinheiro pela empresa, mas também porque ela deve fazer parte de um processo vital de interação da organização com seus públicos internos. Para algumas companhias, ela chega a ser, na prática, o único canal de relacionamento com os públicos internos, o que o autor considera um grande equívoco. Apesar de ser parte importante nesse processo, as revistas ou jornais ou boletins não devem ser os únicos esforços em comunicação para com os funcionários. É preciso que esses elementos façam parte de um planejamento completo e integrado de comunicação. Ele conclui:

O house-organ tem que ser planejado porque, ao cumprir (quando efetivamente é pra valer) um papel estratégico, ele precisa ser uma peça competente de comunicação. E o que é, no caso do house-organ, uma peça competente? Aquela que realmente está inserida no processo global de comunicação interna e é percebida pelos públicos internos como relevante. Para isso, precisa estar em sinergia com as demandas, as expectativas e o background sociocultural e econômico dos seus leitores. (BUENO, 2009: 102)

3.5 Comunicação 2.0 - O futuro das revistas impressas

No atual cenário da comunicação 2.0, muitos questionamentos também tomam conta do universo da comunicação interna das empresas. Como acompanhar essas mudanças? Como adaptar a realidade empresarial aos conceitos de interatividade, instantaneidade e colaboração? Como atender às novas demandas dos funcionários que estão inseridos nessa realidade digital?

Muitas empresas já estão buscando soluções para esses dilemas. A criação de blogs corporativos e o desenvolvimento de redes sociais internas já são realidade em algumas companhias do Brasil. Mas como fica a questão do impresso? As pessoas estão adquirindo novos hábitos de leitura com o crescimento da popularização dos tablets e smartphones. Será que elas ainda estarão dispostas a acompanhar as notícias da empresa por meio das revistas impressas?

Em seu 4º Caderno de Comunicação Organizacional, com o tema "Por que investir em Comunicação Interna", a Associação Brasileira das Agências de Comunicação destaca esses novos desafios para as empresas. De acordo com a publicação, a comunicação interna deve assumir a construção das novas relações dentro das organizações e se adaptar às constantes mudanças pelas quais as empresas estão sujeitas na velocidade da era digital. (ABRACOM, 2012)

O Caderno destaca ainda que as novas gerações com seus anseios carregam para o ambiente corporativo outras formas de se relacionar, criando comunidades de interesse para o que é individual, autoral e espontâneo, e desinteresse ao que é controlado, comandado e não dialogado. Até por isso tendem a criar menos vínculos com as empresas em que trabalham, na medida em que essa "pessoa jurídica" ainda não se modernizou em seus relacionamentos. (ABRACOM, 2012: 10)

Sabemos que no mercado editorial, muitas publicações estão deixando de existir fisicamente para dar continuidade apenas no ambiente digital. E algumas empresas já começaram a disponibilizar suas revistas internas em versões digitais, que podem ser acessadas via intranet.

Mas é preciso observar que o fim da comunicação impressa pode não ser uma realidade possível para todas as companhias. Dependendo da área de atuação e do modelo de fabricação dos produtos, os meios impressos podem ser a única forma de comunicação com os funcionários, pois eles podem não ter acesso ao computador. Além disso, as versões digitais dessas revistas só poderiam ser acessadas pelos computadores localizados dentro das empresas, uma vez que o acesso é feito via intranet, enquanto a revista impressa pode ser levada para ser lida em casa.

Nesse caso, se for do interesse da empresa diversificar os canais de divulgação de informações, a melhor opção é conjugar as opções digitais com as opções impressas. Sempre levando em consideração que, para fazer "comunicação interna 2.0" é preciso criar uma cultura de comunicação que favoreça à esse modelo, assim como na 1.0, conforme assinala o autor Alejandro Formanchuk (2011).

Implementar uma comunicação interna 2.0 é um desafio dos grandes, porque implica em reconfigurar a cultura, as práticas, os poderes, as dinâmicas e formas de organização. [...] Nem todas as organizações estão preparadas para implementar comunicação 2.0, nem estão obrigadas a fazê-lo. Eu acredito que como comunicadores, devemos resolver os problemas, não criar outros. (FORMANCHUK, 2011: 22)

Assim, o autor defende que a base para um planejamento de comunicação sempre deve ser a cultura. "Se a cultura é 1.0, comunicar através de um modelo 2.0 vai ser fictício, improdutivo ou pior ainda, contraproducente." (Formanchuk, 2011: 22). É preciso observar e pesquisar os hábitos dos funcionários para descobrir qual modelo de comunicação atingirá os objetivos esperados. As revistas permitem que um conteúdo seja abordado de forma mais completa, munindo os funcionários de mais informações, principalmente acerca de temas complexos e importantes, que precisem de mais explicações.

Promover mudanças no conteúdo das publicações, usando uma linguagem mais fluida e fácil de ser compreendida por ser um desses caminhos. Além disso, uma mudança no planejamento da revista, permitindo uma maior participação dos funcionários com sugestões de matérias e atuando como fontes de informação, pode tornar o veículo mais atrativo e garantir a sua sobrevivência mesmo em tempos de redes digitais.

3.6 Elaborando o projeto editorial

Quando uma publicação é programada de tal forma que enfatiza somente as comunicações descendentes, ou seja, aquelas que vêm diretamente da diretoria para os funcionários, provoca o desinteresse da comunidade. "A razão disto é simples, os operários e os quadros suspeitam da marca patronal, impressa rigorosamente da publicação". (REGO, 1987: 56). Muitas publicações internas podem cair no erro de colocar os interesses da empresa acima dos interesses dos funcionários e isto pode ser perfeitamente assimilado por estes. Se o empresário diz que o empregado é o seu maior patrimônio, mas não age dessa forma, a incoerência fica evidente.

A importância de realizar um bom projeto editorial para a revista interna é um fator decisivo para o seu êxito ou fracasso. E para saber o que interessa à comunidade interna, o comando da publicação pode elaborar uma pesquisa, a fim de conhecer a natureza da composição da audiência: número, estado civil, sexo, faixa de salários, interesses, motivações, atitudes, níveis intelectuais, índice de especialização, etc. A programação baseada em critérios subjetivos, que não sejam comprovados, pode fracassar. Conhecer o público para quem você está falando é fundamental.

Além disso, uma publicação, além do seu conteúdo, pode conter outro tipo de mensagem complementar: as manchas no papel, o próprio tipo de papel, o formato, número de páginas, a relação entre texto/imagem, a disposição gráfica e estética do texto e da ilustração, etc. Essas são mensagens que complementam a mensagem principal.

"Quanto mais harmonia existir entre as mensagens complementares e a mensagem principal ou, ainda, quanto mais as mensagens complementares se aproximarem do conteúdo semântico da publicação, maior inteligibilidade ela terá." (REGO, 1987: 64)

As mensagens secundárias podem ser identificadas nas características técnicas da publicação empresarial, ou seja, no formato (a medida entre altura e largura), no tamanho (o número de páginas), na própria natureza da publicação (por ser uma revista, por

exemplo), no tipo de papel (gramagem, intensidade de cores), no processo de impressão (rotaprint, tipografia, offset), entre outros.

Uma revista, que geralmente é composta por mais de 20 páginas, apresenta vantagens quanto à qualidade técnica da impressão. Sua natureza técnica requer maior índice de imagens, com a diminuição do texto. Além disso, o tamanho exige uma periodicidade de intervalos mais amplos, o que, se não for bem administrado, pode torná-la distante do público alvo.

As revistas também se caracterizam pelo conteúdo essencialmente interpretativo. É um conteúdo de interesse permanente, levando em consideração que os intervalos entre uma edição e outra não permitem que notícias urgentes sejam deixadas para serem trabalhadas neste tipo de publicação.

Uma revista pode conter uma gama muito abrangente de matérias, tudo depende dos objetivos que são pensados para a publicação, a maneira como se quer atingir o público e a identidade pensada para o veículo. Pode ter mais a "cara" institucional ou pode ser mais flexível, trazendo assuntos de interesses variados. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, em seu livro *"Jornalismo Empresarial - teoria e prática"* (1987) elenca uma série de categorias de matérias que podem constar em uma revista. São elas:

1) *Matérias-retrato* - O objetivo é traçar um esboço das características físicas e comportamentais dos membros da comunidade. São levantados todos os seus hábitos, costumes, hobbies, roteiro profissional, família, ingresso e situação na empresa, qualidades associativas, opiniões sobre diversos assuntos do momento. Este tipo de matéria promove e valoriza o empregado, permitindo, ao mesmo tempo, que seus colegas o conheçam e com ele se identifiquem. É válida também para retratar os diretores e gerentes da empresa.

2) *Matérias departamentais* (departamento, seção, unidade, serviço, etc.) - Este tipo de matéria visa apresentar a situação do departamento dentro da empresa; sua coordenação com outro(s) departamento(s); a descrição dos processos de administração usados; a descrição dos quadros existentes no departamento; o seu histórico e evolução; índices expressivos de produção; processos operacionais e técnicas usadas, entre outros aspectos.

3) *Matérias grupais* - Pela impossibilidade de apresentar, isoladamente, todos os membros da comunidade na publicação, o editor pode escolher um grupo de determinada área ou seção e torná-lo objeto de uma reportagem. Escolherá os objetivos da matéria-retrato para discorrer sobre cada um ou poderá selecionar determinados temas, sobre os quais cada funcionário do grupo discorrerá.

4) *Matérias de ilustração* - Este tipo de matéria apresenta assuntos que não tem ligação direta com a empresa. São matérias que informam, orientam, interpretam, ilustram o leitor, como por exemplo: matérias sobre cidades, recantos turísticos, planos governamentais, ídolos de massa, medicina e ciência, acontecimentos históricos, etc.

5) *Matéria orientadoras* - São aquelas cujo objetivo primordial é o de orientar os funcionários, apresentando informações que possam ser lidas, em qualquer época, sob qualquer circunstâncias. As matérias orientadoras têm maior permanência temporal. Exemplos: segurança, higiene, orientação profissional, educação familiar, medicina, conselhos práticos, etc. Nas épocas do ano em que a empresa promover certas campanhas (segurança, redução do índice de acidentes), o editor poderá aproveitar para unir as matérias de orientação com as campanhas da empresa.

6) *Matérias de entretenimento* - Satisfazem as necessidades de entretenimento dos empregados. Dirigem-se a todos os públicos da empresa, constituindo-se em um denominador comum legítimo. Incluem piadas, quadrinhos, adivinhações, palavras cruzadas, testes, etc.

7) *Matérias associativas* - Destinam-se a promover as atividades sócio-comunitárias, exercendo um papel importante na integração dos quadros sociais. Incluem as atividades esportivas, os movimentos de grêmios e clubes recreativos, as mensagens de nascimentos, casamentos, aniversários, entre outros.

8) *Matérias de interesse feminino* - Abrangem informações sobre culinária, conselhos úteis de higiene e beleza, moda, decoração, discussão sobre o papel da mulher na sociedade. Por seus apelos de interesses múltiplos, atingem também a família do empregado.

Essas são algumas sugestões. Mas a definição do conteúdo ideal para cada publicação vai depender do conhecimento prévio e profundo do público alvo, conforme já dito anteriormente.

O autor também faz considerações sobre os critérios de seleção das informações que serão abordadas em cada matéria. De acordo com ele, esses critérios variam de acordo com o tipo e as características de cada empresa, mas ele elenca alguns assuntos que considera que seja prudente evitar, como por exemplo: informações que contrariem a ética e os estatutos legais da empresa, informações que possam apresentar dúvidas quanto à integridade da empresa e dos seus dirigentes ou dos membros que dela participem; aquelas cuja divulgação possa causar prejuízos à empresa ou à coletividade empresarial, como por

exemplo: segredos de técnicas de produtos, anúncios de produtos novos, a não ser quando autorizados. Ou informações que não apresentem interesse nem para a comunidade nem para a empresa; assuntos que possam ferir as fontes de informação (pessoas, grupos, etc.) ou detalhes que provoquem mal-estar entre os amigos dos empregados, família, etc.; e por fim, dados supérfluos, desnecessários ao conteúdo das matérias, como explanações exageradamente monótonas e repetitivas.

É importante pensar em formas de inclusão do funcionário no planejamento e na produção da publicação. Essa é uma das maneiras de quebrar a desconfiança que pode aparecer por parte deles com esse veículo de informações oficiais. Para empresas que possuem unidades geograficamente dispersas, pode-se pensar na criação de polos informativos, ou seja, na eleição de porta-vozes dessas unidades que indicarão os acontecimentos representativos de suas respectivas seções e assim garantirão que a revista aborde a organização da forma mais ampla possível.

[...] quanto mais os indivíduos participam na formulação de decisões, tanto maiores as probabilidades de aceitação dessas decisões. Transpondo essa característica para o campo das publicações, podemos afirmar o seguinte: quanto maior a presença dos empregados nos conteúdos das edições, mais provável será que aceitem esse conteúdo. (REGO, 1987: 58)

Para elaboração do projeto editorial é preciso dar especial atenção ao planejamento gráfico para que ele estimule a leitura. De nada adianta o conteúdo estar fechado e "amarrado" se a publicação não é visualmente atraente para os leitores. A escolha das fontes e cores deve estar alinhada com o perfil da publicação e deve ser feita pensando em proporcionar maior prazer na leitura.

Qualquer um desses elementos pode prejudicar o conteúdo global de uma publicação. Rego (1987) determina:

O texto de um jornal numa revista, [...] um formato muito grande para um tamanho muito pequeno, uma publicação que só apresente textos, ou inversamente, apenas ilustrações, larguras exageradas nas colunas de texto, ou mesmo a diversificação exagerada de colunas, a ausência da padronização na tipologia gráfica tanto para títulos como para os textos, o uso de logotipos que não combinam com o formato - tudo isto pode provocar distorção. (REGO, 1987: 65)

Por isso, o projeto editorial de uma publicação não pode ser formulado da noite para o dia. Todos os elementos - textuais, de conteúdo, forma e gráficos - tem sua importância e transmitem alguma mensagem. A conjugação de boas escolhas nesses itens vai determinar o sucesso e a adesão de publicação junto ao público interno.

Por fim, as pesquisas para recepção do feedback também devem estar incluídas no planejamento de uma publicação interna. Por meio dos resultados, é possível aperfeiçoar constantemente o veículo, a partir das necessidades e gostos de seus leitores, comprovar ou não que o veículo está cumprindo os objetivos a que se propõe e oferece ao editor um conhecimento maior dos leitores para os quais escreve.

O aperfeiçoamento de uma publicação é um exercício permanente, edição após edição. O contato com o público, a identificação e o entendimento de suas reações, a busca de formas mais adequadas de transmitir as mensagens, a definição de prioridades para assuntos e para sua apresentação, o estabelecimento ou correção de mecanismos de captação de informações e opiniões - esse é um trabalho contínuo.

4. ANÁLISE DA REVISTA WHITE MARTINS

Neste capítulo será apresentado um diagnóstico da Revista White Martins. O objetivo é apresentar a importância deste veículo para a empresa, bem como analisar os aspectos técnicos que compõem essa publicação.

Para este estudo de caso foram consideradas quatro edições da revista: número 35 (set/out 2009), número 49 (out/nov/dez 2012), número 51 (abr/mai/jun 2013) e número 52 (jul/ago/set 2013). Foram escolhidas essas edições para que o panorama da análise fosse o mais abrangente possível. A edição de 2009 ainda era bimestral e seu projeto editorial era diferente do atual. Os outros três volumes foram selecionados para que as atuais características da revista pudessem ser descritas e analisadas.

4.1 A White Martins

A White Martins é a maior empresa de gases industriais e medicinais do Brasil e da América do Sul. A companhia está presente em 26 estados brasileiros, representada em 177 cidades do país. Além disso, atua em outros 8 países sul-americanos - Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

A história da empresa no Brasil começou em 1912. Com o nome de MacLauchlan e Cia, resultado da visão empreendedora de Affonso Bebbiano, Simon McLauchlan, George White, Mark Sutton e Estevão Ferreira, a companhia começou a tomar forma no bairro de São Cristóvão, no Rio de Janeiro. Em 1920, passou a se chamar White Martins, e deu início à distribuição de oxigênio medicinal à hospitais. No ano de 1990, começou a sua expansão para os países da América do Sul. Já em 1994, a companhia americana Praxair Inc., um dos mais fortes grupos industriais do setor de gases no mundo e uma das líderes no fornecimento de dióxido de carbono e hélio, passou a ser a acionista majoritária da White Martins, que se tornou a representante da Praxair no Brasil e na América do Sul.

Hoje, a companhia conta com cerca de quatro mil colaboradores em nosso país, de um total de 5.500 na América do Sul. Sua linha de produtos e serviços inclui gases atmosféricos (oxigênio, nitrogênio e argônio), gases de processo (gás carbônico, acetileno, hidrogênio, misturas para soldagem), além de gases especiais e medicinais. A empresa está presente em setores como o metal-mecânico, de gás natural, de alimentos, bebidas, meio ambiente e também em segmentos de clientes de pequeno consumo. Além disso, é fornecedora de todos os polos petroquímicos do país, bem como uma das maiores parceiras da indústria siderúrgica brasileira e do setor médico-hospitalar.

O Centro de Tecnologia Rio (CTR), localizado no bairro de Duque de Caxias, no Rio de Janeiro, é o único centro de tecnologia da Praxair fora dos Estados Unidos e responsável por pesquisar e desenvolver novas formas de utilização de gases na indústria.

A White Martins representa a segunda maior operação da Praxair no mundo, com 90 plantas na América do Sul. Em 2010, foi considerada pela revista *Você S/A* uma das 30 Melhores Empresas para se Começar a Carreira. Já em 2011 e 2013, foi reconhecida como a 7ª empresa mais inovadora do Brasil pela revista *Época Negócios*, da Editora Globo, e pela consultoria de gestão global A.T. Kearney. Além disso, mais de 230 mil pessoas são beneficiadas por ano pelos projetos sociais, culturais e ambientais, apoiados e desenvolvidos pela companhia.

4.2 A Revista White Martins

A Revista White Martins foi criada no início do ano de 2004, com o objetivo de se tornar um veículo de diálogo feito exclusivamente para os funcionários da empresa no Brasil. A publicação foi idealizada pela equipe de Comunicação da época, que considerava importante a existência de um meio para troca de informações com os empregados e que os mantivessem informados sobre os negócios e operações da empresa no país.

Ainda hoje, a revista é responsabilidade da equipe de Comunicação da companhia, que fica localizada no Rio de Janeiro, na unidade do bairro Nova América. É o departamento que possui conhecimentos amplos sobre o público interno e também dos objetivos da direção da empresa, os objetivos da comunicação empresarial e a natureza técnica da publicação. Além disso, é a equipe mais qualificada para codificar e transmitir de maneira mais correta o conteúdo da publicação.

Inicialmente pensada para ser bimestral, tornou-se em 2011 uma publicação trimestral. Possui uma gama variada de seções que levam notícias diversas ao público interno, divididas em 30 páginas por edição. Sua tiragem é de 4.900 exemplares.

O Conselho Editorial é formado por 14 pessoas, entre gerentes e diretores de diversas áreas da companhia. É função desse Conselho sugerir ideias e informações para as edições, avaliar o trabalho desenvolvido pela publicação no que diz respeito às atividades dos departamentos dos quais cada membro faz parte e orientar a estrutura de comando da revista para determinados aspectos que mereçam ênfase nas publicações. Essa diversidade na composição do Conselho é importante porque ajuda no desenvolvimento de um

jornalismo empresarial mais amplo, que atenda as expectativas dos colaboradores de diferentes áreas da companhia.

Já a produção da revista em si é realizada pela Approach Comunicação Integrada, agência de comunicação localizada no Rio de Janeiro. Em cada edição, há o envolvimento de, em média, 13 pessoas, divididas entre editores, repórteres e designers.



Edição Jul/Ago/Set 2013



Edição Abr/Mai/Jun 2013

4.2.1 Conteúdo e variedade temática

Inicialmente, para planejar o conteúdo de uma revista interna é necessário conhecer bem o público interno da empresa, para que as informações veiculadas sejam vistas como relevantes pelos funcionários. Rego (1987) acrescenta:

É importante distinguir os subgrupos da empresa. Cada um combina coleções de opiniões e manifesta atitudes diferentes. Frequentemente, estas opiniões diferem umas das outras em muitos aspectos, tais como conteúdo, forma em que se expressam, qualidade, estabilidade e maneira como se formam ou se adquirem. (REGO, 1987: 59)

Na escolha do conteúdo é preciso atentar para dois tipos gerais de matérias: 1) informações sobre a empresa; 2) informações sobre os empregados. Mas é preciso ter em mente que as matérias sobre a companhia devem interessar aos empregados e as matérias sobre os empregados devem interessar à companhia.

Os funcionários da White Martins se dividem entre os administrativos, ou seja, aqueles que trabalham diariamente nos escritórios, e aqueles que trabalham diretamente nas usinas, seja em cargos de gerência ou na operação das máquinas. Há ainda os profissionais de logística, como por exemplo os motoristas dos caminhões que entregam os produtos da empresa. No meio desses universos, existe ainda a divisão de profissões, pois

o quadro da empresa é formado por jornalistas, administradores, psicólogos, engenheiros, economistas, advogados, técnicos, entre outros. Ou seja, é um público bastante heterogêneo.

Essa realidade exige uma maior diversidade temática da revista, para que todos os públicos sejam representados e tenham conteúdos que considerem relevantes para serem lidos. Por isso, a Revista White Martins possui uma boa variedade temática. Em cada edição, há uma média de cinco notas e onze matérias. Nos quatro exemplares analisados, foram encontradas matérias e notas de cunho institucional - com abordagens sobre negócios, inovação, tecnologia, produtividade, prêmios e notícias sobre unidades específicas no Brasil e nos Países Hispânicos em que a empresa está presente -, de sustentabilidade, segurança, responsabilidade social, diversidade, recursos humanos, bem como matérias que contam histórias dos próprios colaboradores.

Outro ponto importante é que todas essas matérias tenham uma divisão bem definida ao longo da publicação. Nas edições em análise, as reportagens não possuem páginas fixas (por exemplo, as de sustentabilidade não precisam aparecer obrigatoriamente na página 10, a localização varia conforme a edição). Somente as seções Notas e Países Hispânicos - que traz pequenas notas sobre algumas das operações das unidades da White Martins na América do Sul - são fixas, nas páginas 4 e 5 e na última, respectivamente. As demais matérias são identificadas pelas retrancas que aparecem no alto da página, que também variam de acordo com o tema da matéria.

Esta definição das retrancas, que também não possuem paginação fixa, traz algumas vantagens, entre elas: possibilita uma organização racional do conteúdo da publicação, distribuindo os assuntos de maneira lógica e fluida, de forma que temas mais "pesados" podem ser mesclados com outros mais "leves". Além disso, determina espaços para cada assunto e separa as várias categorias de matérias, marcando as características físicas da revista, o que facilita para o leitor a busca dos assuntos do seu interesse mais imediato.

Não é obrigatório que toda edição possua uma matéria de responsabilidade social ou segurança, por exemplo, as informações que serão abordadas em cada revista são definidas em uma reunião de pauta entre os membros da equipe de Comunicação e os atendimentos da agência. Os colaboradores das outras unidades da White Martins espalhadas pelo Brasil também podem contribuir com sugestões de pautas para a revista, bem como com a indicação de personagens e fontes para as matérias.

Essa possibilidade também contribui para a sustentação da variedade temática das publicações, pois permite que informações de todas as unidades cheguem até a equipe de Comunicação, que vai incluí-las na revista, de acordo com a sua relevância. Dessa forma, toda a empresa se sente representada no veículo e todos os colaboradores estão cientes de todas as operações das diferentes unidades.

As fontes de informação na White Martins em geral são os diretores, gerentes, supervisores e os empregados. Para cada matéria, é escolhida uma fonte comunicadora principal, bem como as fontes secundárias ou fontes diretas, indiretas ou adicionais, se for necessário. Rego (1987) explica:

As fontes diretas são as pessoas envolvidas nos acontecimentos, como autores, vítimas, beneficiários ou testemunhas. São os participantes diretos. Incluem também os comunicados e notas oficiais. As fontes indiretas são outras pessoas que podem dar informações sobre os acontecimentos, embora não tenham tido participação imediata neles. Incluem também alguns documentos relacionados indiretamente aos assuntos. As fontes adicionais são pessoas ou documentos que fornecem informações complementares para enriquecimento dos fatos pesquisados (livros de referência, enciclopédias, atas, relatórios, etc.) (REGO, 1987: 94)

A variedade temática também implica em variedade de tratamento jornalístico. As matérias de uma publicação ficam enriquecidas na medida em que espelham os vários gêneros jornalísticos e as suas respectivas categorias de matérias, tais como: notícias, editoriais, artigos, reportagens, grandes reportagens, assuntos de entretenimento, etc.

Rego (1987) destaca três gêneros jornalísticos que ele considera que devam aparecer com frequência em publicações empresariais: jornalismo informativo, interpretativo e opinativo. O autor descreve os estilos de textos que se encaixam nesses gêneros:

Jornalismo informativo - O âmbito envolve todas as matérias de registro e de cunho essencialmente informativo, de interesse mais imediato e passageiro.

Jornalismo interpretativo - Para matérias contextualizadas, mais explicativas, abertas, detalhadas, dissecadas. Com vários enfoques: entrevistas, observações de campo, análises e até comentários de ordem interpretativa. Própria para abrigar assuntos departamentais, perfis, histórias de interesse humano.

Jornalismo opinativo - Gênero adequado para matérias que apresentem juízo de valor. Textos assinados, com defesas de ponto de vista. Ou mensagens e editoriais de cunho orientador e persuasivo.

Na Revista da White Martins pode-se perceber o jornalismo informativo principalmente nas notas apresentadas no início da publicação. Por terem um espaço reduzido e em média 900 caracteres por texto, elas são mais diretas e funcionam como um registro de acontecimentos. O gênero opinativo está presente no editorial assinado pelo presidente da empresa, Domingos Bulus. É um texto mais pessoal e coloquial, como uma conversa do presidente com os empregados.

Já o jornalismo interpretativo é o que compõem a maioria das matérias da revista. Em grande parte, devido aos produtos e serviços que a empresa oferece, que muitas vezes precisam de explicações mais detalhadas para que as operações sejam compreendidas por todos os leitores.

Além disso, na medida em que a empresa e a comunidade precisam tornar-se conhecidas, a tendência é a opção por mensagens que expliquem, detalhem, exemplifiquem, retratem todos os acontecimentos do âmbito empresarial. A interpretação das matérias também imprime à elas maior permanência temporal, tornando-as sempre atuais. E numa publicação trimestral, isso é muito importante.

O planejamento editorial de uma publicação deve buscar sempre a universalidade. Quanto mais universal a revista for, maior será o seu índice de entendimento. E essa é uma preocupação que podemos perceber ao analisar a Revista White Martins, pois a publicação aborda temas variados e suas seções não são fixas em cada publicação. As matérias veiculadas são, em sua maioria, ligadas à empresa, mas também há dicas de saúde e matérias com depoimentos de funcionários sobre viagens, animais de estimação ou a prática de esportes. Os funcionários conseguem ter um amplo panorama das atividades da empresa pelo país, bem como as iniciativas de sustentabilidade, responsabilidade social e segurança.

4.2.2 Linguagem

As empresas, sobretudo as de grande porte, abrigam vários grupos especializados de profissionais. De um lado, o grupo que trabalha na área administrativa; de outro, o que trabalha na área de operações. Tanto um quanto o outro ainda podem abrigar subgrupos especializados.

Isso influi de maneira direta na linguagem que a publicação terá, pois as mesmas palavras podem assumir significações diferentes para as pessoas, em razão das características individuais inerentes a cada personalidade, como níveis de educação,

experiência, status social ou origem geográfica. "Mesmo que os indivíduos integrem um grupo cujo vocabulário seja bastante comum, os seus comportamentos serão sempre diferentes". (REGO, 1987: 62)

Por se tratar de uma empresa de serviços múltiplos na área de gases industriais e medicinais, a White Martins está envolvida em processos muito complexos de produção e desenvolvimento de tecnologia. Suas operações e equipamentos são bem específicos para o setor e isso faz com que muitas vezes apareçam termos que não são muito comuns e precisam ser explicados.

Ao analisar a revista, podemos perceber que o vocabulário utilizado não é essencialmente técnico e nem rebuscado, de maneira que qualquer funcionário, de qualquer área possa entender o que está sendo dito e compreender melhor a companhia em que trabalha. As matérias sobre processos de produção são vantajosas porque trazem um volume de informações importantes para a comunidade, familiarizando-a com as técnicas e os produtos.

Para atingir um grupo bastante heterogêneo como o da White Martins, o ideal é estabelecer um "denominador comum" para a publicação, ou seja, não ser técnico demais e nem muito informal. Essa seleção deve observar os seguintes elementos: harmonia, correção, concisão, precisão e domínio de vocabulário.

Nas matérias analisadas é possível perceber um tom um pouco mais coloquial, com narrativas mais abertas e explicativas. Os períodos não são tão longos, assim como as palavras e há a busca pela utilização de termos conhecidos e explicação dos termos técnicos.

4.2.3 Análise Técnica

Uma mensagem, qualquer que seja, além do conjunto puro e simples dos sinais, comporta sempre uma ou várias mensagens complementares que a acompanham. Por isso a importância de elementos como fotos, imagens e gráficos para compor uma revista. Uma edição que apresenta exclusivamente textos torna-se monótona e difícil de ser lida. Os recursos da ilustração e do espaço em branco criam motivação para a leitura.

Nas revistas analisadas, sempre há um elemento visual que acompanha a matéria. Geralmente, se há algum personagem, a imagem que acompanha é uma fotografia desse personagem, principalmente nas matérias dedicadas aos funcionários. Em sua maioria, as fotos tem espaço delimitado havendo pouco uso do recurso de imagens "vazadas". Gráficos

também são utilizados principalmente para tornar mais claras as informações das matérias de negócios. Além disso, outros recursos também são explorados, como as caixas de textos que destacam algum ponto que seja relevante para a matéria.

A Revista White Martins também possui uma gama variada de cores. Cada página é marcada por uma coloração diferente, o que auxilia o leitor a identificar a variedade de temas da revista.



Variedade de recursos não textuais



Cores variadas entre as matérias

4.2.4 Periodicidade

"Quanto mais espaçados os intervalos entre as edições, mais distantes do presente ficam os acontecimentos". (REGO, 1987: 66). A Revista White Martins é uma publicação trimestral, por isso, é importante estar sempre atento aos prazos do cronograma de execução para que a publicação seja entregue sempre nas datas escolhidas e seus assuntos não fiquem defasados demais, pois a atualidade é condicionada pela periodicidade.

Nenhuma publicação é capaz de criar hábito no leitor se não tiver periodicidade regular e obedecida rigorosamente. A observância rígida de prazos é fator importante para sua afirmação e credibilidade junto ao público. A irregularidade de circulação amortece o interesse pela leitura. (REGO, 1987: 88)

Por isso, há a necessidade de elaboração de um cronograma de execução para a publicação. A Revista White Martins começa a ser planejada no início do primeiro mês respectivo ao trimestre da edição. Por exemplo, se a edição for relativa aos meses de abril, maio e junho, a reunião de pauta acontecerá nas primeiras semanas do mês de abril. Fica estabelecido o prazo de 20 dias úteis para apuração das matérias, redação, revisão e aprovação com a equipe de Comunicação e demais fontes. Paralelamente é feita a

diagramação, com as matérias que estão fechadas. Depois, o arquivo em formato pdf. é enviado para a gráfica.

4.2.5 Distribuição

A distribuição nem sempre consegue fazer com que os funcionários recebam as publicações simultaneamente. Este é um problema mais comum nas empresas que possuem unidades geograficamente dispersas. Como fazer com que as revistas cheguem a todas as unidades no mesmo momento?

O ideal é que a distribuição seja feita sempre em uma data preestabelecida e que o cronograma de execução seja montado retroativamente a partir dessa data. De acordo com Rego (1987), no planejamento de distribuição devem entrar os seguintes fatores: tempo (hora e dias), local e esquemas de entrega.

A distribuição da Revista White Martins era realizada por meio dos correios até a edição 47 (abr/mai/jun 2012). Por ser uma edição comemorativa, foi organizado um esquema especial de distribuição, em que as publicações foram levadas até as unidades por transportadoras e recebidas por um funcionário que ficou responsável pela distribuição das mesmas para os demais empregados. Como a iniciativa mostrou-se mais eficiente e econômica, as edições seguintes deram continuidade a esse modelo.

4.3 Papel estratégico da revista

A Revista White Martins está inserida num amplo planejamento de comunicação, que envolve várias frentes. Para divulgação de notícias mais urgentes, a equipe de Comunicação elabora comunicados que são enviados diretamente para o e-mail empresarial do funcionário. Os comunicados mais relevantes são impressos e fixados nos murais distribuídos pelas unidades.

Além disso, a equipe desenvolve outra publicação, voltada exclusivamente para os funcionários das unidades da White Martins nos demais países da América do Sul. Trata-se da Revista Praxair. As matérias veiculadas são institucionais ou relativas às unidades hispânicas. Os textos são preparados em português, pela equipe da Approach, e depois traduzidos para o espanhol.

A Revista White Martins é uma parte muito importante de todo esse processo. É tal a sua relevância que a revista ganhou uma edição especial em comemoração ao aniversário de 100 anos da companhia. Foi uma edição mais elaborada, com capa dura, e o dobro do

número de páginas. Nela, matérias que retratavam a história da empresa, bem como a evolução dos negócios e o desenvolvimento de tecnologia. Também constava uma seção chamada "Conte a sua história", em que 100 funcionários deram o seu depoimento sobre a história na empresa.

A revista também está sendo disponibilizada em formato digital na intranet, aumentando o seu índice de penetração junto ao público interno. Essa publicação é o principal veículo de comunicação das notícias importantes da companhia. É o único meio em que os empregados podem ter conhecimento do que acontece de forma ampla na empresa e quais os rumos que a mesma está tomando no mercado. Além disso, os funcionários se sentem representados e voluntariam-se para serem personagens das reportagens. É um dos principais recursos para trazer aos empregados o sentimento do que é "ser White Martins".



Revista Praxair



Edição comemorativa 100 anos

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em comunicação interna, falamos de pessoas. Esse é um dos pilares da comunicação empresarial que está em constante evolução, pois seus paradigmas dependem das relações entre os funcionários e as empresas e também das relações que eles estabelecem entre si. Todas as mudanças a que estamos sujeitos fora dos muros do escritório são trazidas para dentro dele cedo ou tarde e provocam alterações na forma de pensar a comunicação interna.

Estamos expostos a um grande volume de informações todos os dias, nos mais variados lugares e canais. E o esforço para realizar um diálogo que seja visto como relevante pelos funcionários é muito importante. Informar, incentivar e motivar são os desafios diários.

Quando tratada de forma integrada, a comunicação pode realmente fazer a diferença e influenciar diretamente nos negócios das empresas. Funcionários motivados e confiantes trabalham com mais dedicação, o que determina o seu índice de produtividade.

Além disso, quando conhecem bem a empresa em que trabalham, têm uma tendência maior de se engajarem nas causas da companhia e de atenderem com mais atenção a projetos de segurança, saúde e sustentabilidade, por exemplo. Pensando em cenários de crise, os funcionários envolvidos pela comunicação interna se tornam importantes porta-vozes de integridade empresarial e compromisso com a sociedade.

Por isso é importante pensar nas diversas formas de alcançar o funcionário, principalmente na era da comunicação 2.0. A discussão sobre a permanência ou não das revistas impressas ainda terá muitas vertentes. Por hora, o ideal seria que as empresas mantivessem as duas opções, a impressa e a digital, para atingir os seus diversos públicos internos.

Além disso, o planejamento de revistas de empresa não deve ser entendido apenas como a atividade de programar a edição periódica de publicações. Planejamento em jornalismo empresarial significa, sobretudo, o encaixe e o ajuste dos projetos jornalísticos no contexto das políticas da empresa, sejam elas de relações públicas, industriais, treinamento, segurança, benefícios, relações humanas, etc.

Também não se pode atribuir à publicação toda a responsabilidade pela comunicação interna da empresa. Ela não deve ser encarada como elemento isolado que vai resolver todos os problemas de relacionamento com os funcionários. A sua eficiência

só pode ser garantida quando se traçam objetivos claros e perfeitamente atingíveis, do ponto de vista da estratégia de comunicação.

Já com relação à discussão sobre jornalismo empresarial - se a atividade de produzir revistas ou jornais de empresa pode ser considerada jornalismo - é preciso considerar sim que as publicações internas ainda precisam se desenvolver, principalmente com relação ao conteúdo. Mas também é preciso levar em conta que, em sua maioria, os responsáveis por esses veículos são profissionais formados em jornalismo. Além disso, é preciso dominar técnicas de apuração, entrevista e redação para escrever uma matéria atraente e que seja compreendida pelo empregado. A partir do momento em que técnicas essenciais para a atividade do jornalismo em redações são também necessárias nas publicações sobre as quais falamos, está configurada a prática do jornalismo empresarial.

Portanto, embora ainda haja necessidade de uma pesquisa mais ampla sobre o tema na área de comunicação, conclui-se que a comunicação interna, quando bem planejada pode transformar a realidade de uma empresa. E que produzir um veículo interno de qualidade é unir conhecimento técnico, entendimento das políticas empresariais e um olhar sensível para o maior patrimônio da companhia: seus funcionários.

6. REFERÊNCIAS

- ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação). *Por que investir em Comunicação Interna. Caderno de Comunicação Organizacional*. 4ª edição. São Paulo, 2012.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. *Estudo de Caso*. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- FORMANCHUK, Alejandro. *Comunicação interna 2.0: um desafio cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011. p. 215-234.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli, 2006.
- _____. A Evolução das publicações em jornalismo empresarial para o jornalismo em empresas. Anuário Unesco/ Metodista de Comunicação Regional. São Paulo, jan/dez 2009. Disponível em:
<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/AUM/article/viewFile/2197/2120>. Acesso em: 20 de outubro 2013.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial/ Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- _____. *Jornalismo Empresarial: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.
- ROSA, Mário. *A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. 4ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.
- SEDIN, T. Jogando Limpo. As 150 melhores empresas adotam uma postura mais transparente com seus empregados, o que garante o comprometimento deles e o resultado delas. *Guia 2013 Você S/A – Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo, setembro 2013, p. 6

WEBSITES:

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>

NÓS DA COMUNICAÇÃO: <http://www.nosdacomunicacao.com.br/>

COMUNICAÇÃO COM FUNCIONÁRIO:

<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/>