



**UFRJ**

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

**MARCELO MELLO MADEIRA**

**EDIÇÃO DE RELATÓRIO ANUAL:  
O PROCESSO EDITORIAL NO INCA**

**Rio de Janeiro**

**2016**

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

**EDIÇÃO DE RELATÓRIO ANUAL:  
O PROCESSO EDITORIAL NO INCA**

Marcelo Mello Madeira

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Produção Editorial.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Castro de Sousa

Rio de Janeiro  
2016

MADEIRA, Marcelo Mello.

Edição de Relatório Anual: o processo editorial no INCA. Rio de Janeiro, 2016.

77 f.

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

Orientador: Paulo César Castro de Sousa

1. Relatório Anual. 2. Produção editorial. 3. Comunicação organizacional. 4. Editoração.

MARCELO MELLO MADEIRA

**EDIÇÃO DE RELATÓRIO ANUAL:  
O PROCESSO EDITORIAL NO INCA**

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Produção Editorial.

Aprovada em 15/12/2016.

BANCA EXAMINADORA

**Orientador: Prof. Dr. Paulo César Castro de Sousa**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Prof. Dr. Mário Feijó Borges Monteiro**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Profa. Dra. Sheila Kaplan**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2016

Este trabalho é dedicado com amor:  
aos meus pais José Rubens e Luzia Victória, e  
minhas afilhadas Ana Beatriz e Caroline.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha gratidão ao Prof. Paulo César Castro de Sousa, pela orientação, compreensão e profissionalismo que mostrou no planejamento deste trabalho.

Especial agradecimento à Profa. Maria Lucia Brandão, por sua amizade, estímulo e análise crítica, pela assessoria pedagógica na elaboração desta monografia e por ser um exemplo de amor e dedicação com a profissão.

À minha amiga Maria Daniella Daher, pelas dicas e informações que foram essenciais para o desenvolvimento do estudo, e por ser um modelo de jornalista comprometida, ética e sempre em busca de aperfeiçoamento.

À pesquisadora Suse Barbosa, da Divisão de Planejamento do INCA, e à jornalista Simone Beja de Almeida Teixeira, da SB Comunicação.

Meus agradecimentos aos colegas de trabalho da Divisão de Comunicação Social do INCA que tanto somaram e ensinaram. À Mônica Lisboa Torres pelo apoio e liberação para que eu pudesse concluir a graduação.

Ao Prof. Mário Feijó Borges Monteiro pelos valiosos ensinamentos sobre editoração e edição de livros durante a minha jornada na graduação, e pela participação na Comissão Examinadora.

Aos Professores Jonas Federman, pelas orientações na disciplina de Projeto II, e Sheila Kaplan, pela participação na Comissão Examinadora.

À minha família pelo apoio, incentivo e paciência nos últimos meses.

Agradeço ainda aos colegas e amigos que me incentivaram e apoiaram.

## RESUMO

MADEIRA, Marcelo Mello. **Edição de Relatório Anual: o processo editorial no INCA**. Orientador: Paulo César Castro de Sousa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2016. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social, habilitação em Produção Editorial).

Este trabalho consiste na conceituação de Relatório Anual, como um produto da comunicação organizacional que pode ser produzido com características semelhantes às de um livro, e as suas diferenças com o Relatório de Gestão produzido basicamente como balanço contábil para prestação de contas aos órgãos de controle. Tem como objetivo analisar a produção da publicação no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA) e as questões referentes ao seu processo editorial: público-alvo, objetivos, linha temática, linguagem adequada, fluxo de produção, aspectos gráficos, equipe de trabalho e estrutura organizacional. O estudo descreve as características de Relatórios Anuais produzidos por empresas dos três setores – público, privado e organizações sem fins lucrativos –, com as respectivas facilidades e dificuldades com a contratação de serviços terceirizados. A proposta de análise é feita a partir da produção do Relatório Anual no INCA, apresentando as características de edição em uma instituição pública, o desenho do fluxo editorial existente e a avaliação dos relatórios produzidos desde 1990, com um detalhamento do processo de produção do Relatório de Atividades 2013-2014. É possível perceber alguns problemas no fluxo editorial do Instituto, principalmente na aprovação do relatório que depende da avaliação de diversas áreas, e no processo de trabalho com empresa terceirizada contratada por licitação na modalidade pregão eletrônico. Essas dificuldades acabam gerando atrasos na entrega da publicação e contribuindo para que o INCA produza relatórios bienais. Pretende-se que este estudo possa contribuir com a identificação do produtor editorial como o profissional que tem o conhecimento para coordenar todas as etapas de produção do relatório, com melhorias no processo editorial interno na Instituição, e como referência para que mais alunos de Comunicação venham a trabalhar com o Relatório Anual como um produto editorial, seja profissionalmente ou apenas academicamente.

**Palavras-chave:** Relatório Anual. Relatório de Gestão. Editoração. Edição. Produção gráfica.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Capa e sumário do Relatório Anual 2015 da Coca-Cola .....	23
<b>Figura 2.</b>	Capa e índice do Relatório Anual 2014 da Fundação Getúlio Vargas	24
<b>Figura 3.</b>	Capa e índice do Relatório Anual 2015 da Fundação do Câncer .....	26
<b>Figura 4.</b>	Capa e sumário do Relatório 2015 da Fiocruz Bahia .....	27
<b>Figura 5.</b>	Capa e sumário do Relatório Anual de Atividades 2015 do TCU .....	29
<b>Figura 6.</b>	Fluxo editorial básico da produção de livro .....	33
<b>Figura 7.</b>	Versão simplificada da Estrutura Regimental do INCA publicada no Diário Oficial da União em 08/08/2013 .....	43
<b>Figura 8.</b>	Organograma da DCS/INCA em novembro de 2016 .....	44
<b>Figura 9.</b>	Algumas publicações produzidas pela DCS .....	46
<b>Figura 10.</b>	<i>Home page</i> do Portal do INCA .....	46
<b>Figura 11.</b>	Página do Portal do TCU com as instruções sobre a produção do Relatório de Gestão .....	48
<b>Figura 12.</b>	Capa e páginas do Relatório de Gestão do INCA 2015 .....	50
<b>Figura 13.</b>	Janela no Portal do TCU com <i>link</i> para envio do Relatório de Gestão	51
<b>Figura 14.</b>	Página do Portal do INCA com os Relatórios de Atividades produzidos pelo INCA desde 1990 .....	52
<b>Figura 15.</b>	Capa e algumas páginas do miolo do Relatório 1990-1994 do INCA	53
<b>Figura 16.</b>	Capa e algumas páginas do miolo do Relatório Anual 2008-2009 do INCA .....	55
<b>Figura 17.</b>	Fluxo de produção do Relatório de Atividades no INCA .....	63
<b>Figura 18.</b>	Projeto gráfico inicialmente aprovado para o Relatório 2013 .....	65
<b>Figura 19.</b>	Dois exemplos do novo <i>layout</i> das páginas de aberturas de seções	67
<b>Figura 20.</b>	Capa e algumas páginas do miolo do Relatório de Atividades 2013- 2014 .....	69

## LISTA DE SIGLAS

ADG	Associação dos <i>Designers</i> Gráficos
ASCOM	Assessoria de Comunicação
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CGU	Controladoria Geral da União
DCS	Divisão de Comunicação Social
DIPLAN	Divisão de Planejamento
EPUB	<i>Electronic publication</i> ou publicação eletrônica
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
INCA	Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDF	<i>Portable document format</i> ou formato portátil de documento
SAS	Secretaria de Atenção à Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1. RELATÓRIO ANUAL: HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO</b> .....	11
1.1. O RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO E O RELATÓRIO ANUAL .....	15
1.2. DA ESTRUTURA DO RELATÓRIO ANUAL .....	20
1.2.1. <b>Exemplos de Relatórios Anuais de empresas/instituições privadas</b> ...	21
1.2.2. <b>Exemplo de Relatório Anual de organizações sem fins lucrativos</b> .....	24
1.2.3. <b>Exemplos de Relatórios Anuais de órgãos/instituições públicas</b> .....	26
<b>2. O PROCESSO EDITORIAL</b> .....	30
2.1. AS ETAPAS DO PROCESSO .....	31
2.1.1. <b>Criação de conteúdo, copidesque e revisão</b> .....	33
2.1.2. <b>Projeto gráfico</b> .....	35
2.1.3. <b>Diagramação e os elementos estéticos</b> .....	35
2.1.4. <b>Produção impressa e eletrônica</b> .....	37
2.2. A PRODUÇÃO TERCEIRIZADA .....	39
<b>3. O INCA E A PRODUÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL</b> .....	42
3.1. A DIVISÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (DCS) E AS SUAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO .....	43
3.2. O PROCESSO DE PRODUÇÃO DO RELATÓRIO .....	47
3.2.1. <b>O Relatório de Gestão</b> .....	48
3.2.2. <b>O Relatório Anual ou de Atividades</b> .....	52
3.2.3. <b>A produção editorial</b> .....	58
3.3. O CASO DO RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013-2014 .....	64
<b>CONCLUSÕES</b> .....	71
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>ANEXO – Entrevista com Simone Beja de Almeida Teixeira</b> .....	76

## INTRODUÇÃO

Empresas públicas, privadas ou sem fins lucrativos costumam produzir um Relatório Anual de suas atividades. Esse Relatório apresenta especificidades na sua produção e, muitas vezes, se confunde com o Relatório de Gestão.

Assim, a escolha de análise recaiu sobre o Relatório Anual do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), uma vez que sou lotado na Divisão de Comunicação Social (DCS) e membro da equipe de coordenação editorial desse documento do Instituto.

A ideia de estudo para este trabalho de conclusão de curso (TCC) surgiu devido à necessidade de compreender melhor as questões relacionadas à produção do Relatório, às suas diferenças em relação ao Relatório de Gestão produzido como prestação de contas para os órgãos de controle, e os problemas existentes no processo de produção dos relatórios do INCA que resultam em publicações bienais.

Dentro do contexto da comunicação externa, que pode contribuir com a construção, desenvolvimento e consolidação dos valores institucionais e possibilitar a criação de uma imagem positiva da instituição, o Relatório Anual cumpre o papel de prestar contas dos resultados alcançados no exercício inteiro de um ano, tendo um público amplo que reconhece a qualidade da publicação, mas que pode não compreender os objetivos específicos desse produto de comunicação organizacional.

Muito mais do que um simples balanço contábil, o Relatório Anual é produzido como uma peça promocional das atividades e ações realizadas por uma empresa, com características que podem ser semelhantes às de um livro, exigindo investimento em produção editorial e qualidade gráfica.

Poucas informações sobre o tema foram encontradas em pesquisas realizadas na internet e na Base Minerva da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), assim como se observou escassez de bibliografia específica sobre o assunto. As lacunas existentes na literatura indicam que poucos comunicólogos e pesquisadores reconhecem a importância do Relatório Anual como um produto editorial, que mais estudos devem ser realizados para que haja um melhor entendimento sobre o tema e que mais profissionais possam se especializar na produção dos relatórios.

Torna-se, portanto, importante uma conceituação de Relatório Anual e as questões referentes à sua produção editorial, assim como estabelecer diferenças com o balanço contábil produzido pelas empresas.

Este estudo tem por objetivo analisar questões relacionadas à produção do Relatório Anual do INCA, incluindo os seguintes aspectos de sua produção: objetivos, público-alvo, processo editorial (com a integração da produção textual com a imagética), equipe de trabalho, fluxo de produção, estrutura, características gráficas e distribuição.

A análise aqui apresentada baseou-se no aprofundamento de possíveis pesquisas de autores que contextualizam e abordaram, direta ou indiretamente, conceitos relevantes sobre a elaboração do Relatório Anual. Foram utilizadas ainda entrevistas realizadas com profissionais de comunicação do INCA e de agência especializada no segmento de comunicação organizacional; observações das características gráficas e estruturais dos Relatórios Anuais produzidos por empresas dos três setores; e a análise propriamente dita do processo de produção do Relatório no INCA.

Inicialmente a monografia contextualiza o Relatório Anual dentro do universo da comunicação organizacional, descrevendo os tipos de relatórios geralmente produzidos, as suas características gráficas e de conteúdo, as legislações específicas de acordo com o tipo de empresa e os processos de contratação de serviços terceirizados, com as respectivas limitações e possíveis dificuldades nos fluxos que dependem de licitação na modalidade Pregão Eletrônico (o caso de órgãos públicos).

O segundo capítulo apresenta o processo editorial de produção de publicações, contemplando os perfis dos profissionais e as descrições das etapas de trabalho, desde a produção textual e imagética – edição, redação, revisão, definição da linha temática, projeto gráfico, seleção e produção de ilustrações, etc. – até a distribuição da versão impressa e publicação da versão digital na internet.

A última parte é dedicada ao Relatório Anual do INCA, com uma breve apresentação do papel da DCS no organograma do Instituto, na sua estrutura de trabalho para atendimento às demandas institucionais, na sua relação com os diferentes setores da Instituição e empresas contratadas, e o processo de produção do relatório enquanto publicação organizacional de comunicação externa. Entre os relatórios produzidos pelo INCA no período de 1990 a 2014, o estudo faz um recorte e analisa uma publicação por década, com foco no processo de produção e no fluxo editorial do Relatório de Atividades 2013-2014, coordenado pela DCS e produzido por agência terceirizada.

## 1. RELATÓRIO ANUAL: HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO

De um modo geral, os Relatórios Anuais das empresas podem não atingir o público para o qual se destinam já que muitos desconhecem a sua finalidade e os objetivos das suas mensagens. Chama a atenção a qualidade dessas publicações, que podem ser impressas em papéis especiais, com capa dura, aplicação de verniz e outros acabamentos, contendo diagramações criativas, belas ilustrações, e que muito se assemelham aos livros por suas características físicas. Apesar de serem publicações relativamente caras, são distribuídas gratuitamente para um público determinado e, em muitas instituições, são também divulgadas no *site*, em versão eletrônica.

Para entender o que é o Relatório Anual e os seus objetivos, torna-se necessário explicar como ele surge no contexto da comunicação organizacional e as versões usualmente publicadas.

Entende-se por comunicação empresarial ou organizacional, o conjunto de atividades e ações estratégicas que tem como objetivo reforçar e caracterizar a imagem de uma instituição ou empresa. Segundo Bueno (*apud* ETCHATZ, 2013, p.10), foi apenas na década de 1990 que a comunicação empresarial passou a ser compreendida como ação estratégica e integrada para as empresas, na busca de “[...] resultados positivos no seu relacionamento com os diferentes públicos-alvo [...]”, que podem ser desde os acionistas até os funcionários ou consumidores finais.

Foi também na década de 1990 que se consolidou a era da globalização, expandindo o universo da comunicação entre as organizações, a sociedade e os poderes instituídos, iniciando a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação. A introdução tecnológica fez com que a comunicação organizacional se adaptasse rapidamente para atender a diferentes públicos, adequando conteúdos e linguagem de forma moderna e profissional. De acordo com Etchatz (2013), os profissionais de comunicação organizacional<sup>1</sup> precisam ter uma visão geral sobre a organização, seus negócios, o mercado e todos os processos que fazem parte do planejamento estratégico das ações de comunicação.

O conteúdo produzido como parte dessa comunicação organizacional, apoiado em técnicas que denotem uma cultura e identidade corporativa, não atinge apenas indivíduos isolados, mas grupos constituídos por áreas/setores ou todos os membros

<sup>1</sup> É o profissional que cuida do planejamento e da gestão da comunicação em empresas públicas, privadas ou do terceiro setor. Entre suas responsabilidades estão as ações de interação entre a organização e seus diversos públicos – consumidores, clientes e funcionários. Também define estratégias para manter a boa imagem de uma empresa e de seus produtos e gerencia eventuais crises relacionadas à comunicação [...]. (GUIA DO ESTUDANTE, 2016)

de uma organização. Torquato (2015) afirma que 11 grandes vetores podem ser identificados na circulação das informações de comunicação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema:

- a identidade cultural;
- o jornalismo;
- as relações públicas empresariais;
- as relações públicas governamentais;
- o marketing cultural;
- a publicidade comercial/industrial;
- a publicidade institucional;
- a editoração;
- a identidade visual;
- a prospecção, a seleção e o tratamento da informação;
- o armazenamento e a disseminação da informação. (TORQUATO, 2015, p.107)

E as ações integradas de uma organização compreendem: planejamento; intermediação de relacionamento entre a empresa, seus funcionários, o público externo e a imprensa; elaboração e implantação de políticas de comunicação; criação e edição de publicações internas e externas em diferentes mídias (o Relatório Anual é um exemplo); gerenciamento da comunicação em situações de crise, entre outras. Elas representam o conjunto de conceitos de uma organização, como missão, visão e valores, em todos os níveis de hierarquia.

Toda organização depende, para seu crescimento e sua prosperidade, da manutenção da confiança da sua integridade e no bom senso de sua política e atuação, seja no que diz respeito ao seu pessoal ou aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de comunicações. (TORQUATO, 2015, p.65)

O principal objetivo da comunicação organizacional é gerar consentimento, produzir aceitação por meio de comunicação expressivo-emocional. Nesse sentido, Torquato (2015) destaca que realizar uma comunicação que atinja o corpo social de uma organização de maneira eficaz, contando com o engajamento e participação dos seus empregados, é uma tarefa desafiadora para os comunicólogos, que precisam trabalhar o modelo sistêmico da comunicação compreendendo basicamente duas categorias:

- a) **Comunicação interna:** comunicações integradas que se processam no interior de uma organização e são elaboradas para a construção de uma consciência coletiva aos seus trabalhadores. Dessa forma, faz-se necessário ter um sistema organizacional que permita identificar e integrar os objetivos institucionais aos objetivos dos funcionários, agrupando estruturas, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas.

- b) **Comunicação externa:** comunicações recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional ao público externo – mercado, consumidores, órgãos de controle, parceiros, fornecedores, etc. Os profissionais de comunicação precisam conhecer o sistema ambiental, que envolve os padrões culturais, sociais, econômicos, geográficos, políticos e do meio ambiente, englobando o sistema competitivo na análise dos comportamentos da economia e do mercado.

Em algumas organizações é possível haver uma terceira categoria, que se destina a atender, simultaneamente, aos grupos das duas categorias descritas acima, com o objetivo de produzir publicações mistas que possam atingir os públicos interno e externo.

Cada vez mais as empresas assumem a importância de ter uma comunicação organizacional eficiente, que tenha como objetivo valorizar a própria organização perante o público interno e a opinião pública. É nesse contexto, segundo Rego (1986), que as publicações organizacionais são produzidas para combater o desconhecimento a respeito da instituição ou empresa. Internamente, essas publicações ajudarão no compromisso com a qualidade e o comprometimento na prestação dos serviços realizados, contribuindo com o fortalecimento e a promoção de certas ideias entre as equipes. Externamente, elas são veículos instrumentais de comunicação que permitem romper o bloqueio da concorrência, projetando a boa imagem da empresa, divulgando a organização, suas atividades, produtos e serviços, e, conseqüentemente, possibilitando o aumento das vendas e dos lucros. Para as instituições públicas e sem fins lucrativos, as publicações impressas ou digitais são ferramentas importantes de disseminação da informação, que permitem destacar o produto ou serviço que realizam e queiram “vender”.

Numa análise sobre as publicações de uma empresa, podemos agrupá-las em dois grandes grupos: 1. compreende os jornais, as revistas e os boletins eletrônicos; 2. abrange os relatórios, os folhetos, os *folders*, as cartas pessoais, os comunicados ou as instruções impressas ou eletrônicas, os manuais de acolhimento, as circulares, as apostilas, etc. (TORQUATO, 2015, p.137)

Lauretti (2003) resume bem as principais qualificações do Relatório Anual como veículo por excelência da comunicação organizacional:

- abrange um exercício inteiro (12 meses), o que lhe confere uma dimensão maior que a de outras ferramentas como relatórios trimestrais ou semestrais, *press releases*, entrevistas, boletins, mala direta e outros;
- reúne todos os aspectos da atividade da titular, tanto operacionais como administrativos ou societários;
- serve como valioso guia para a boa compreensão dos números registrados nas demonstrações financeiras, que são parte integrante do relatório anual;

- diferentemente do que acontece com notícias veiculadas por jornais ou revistas, ou incorporadas ao *site* da organização, o relatório anual em forma de livro tem uma distribuição bastante seletiva: a titular escolhe os destinatários, evitando desperdícios. (LAURETTI, 2003, p.VII)

As informações contidas nos relatórios podem ser também de extrema importância para os gestores, pois revelam as estratégias e os resultados alcançados pela empresa em um determinado ano, sendo possível fazer uma avaliação dos planos para o futuro.

O Relatório Anual é, na essência, uma prestação de contas, servindo como veículo por excelência para que as organizações cumpram dois dos requisitos básicos de uma boa governança corporativa: transparência (*disclosure*); e dever de prestar contas (*accountability*). (LAURETTI, 2003, p.7)

O Relatório Anual, essa publicação de comunicação organizacional externa e que funciona como prestação de contas do que foi realizado durante um determinado ano, pode ser dividido em dois produtos semelhantes, mas com linguagens e características gráficas e editoriais distintas, como acontece em muitas organizações e instituições:

- **Relatório da Administração ou Relatório de Gestão**, exigido por Lei, que funciona basicamente como um balanço contábil da organização e é publicado em jornais ou em *sites* de órgãos de controle;
- **Relatório Anual de Atividades ou Relatório Anual**, não é obrigatório por Lei, é produzido com recursos gráficos e editoriais e pode ter formato e acabamento similares ao de um livro, em versões impressa ou eletrônica para divulgação na internet.

Em países como os Estados Unidos, a exigência legal resume-se ao preenchimento de um formulário. Lá, a publicação opcional, geralmente em forma de livro, chama-se *annual report*, o que faz com que no Brasil seja comum referir-se às demonstrações contábeis publicadas, seja em forma de livro ou no jornal, como Relatório Anual. (SCHERER, 2006, p.13).

Na opinião de Simone Teixeira<sup>2</sup>, jornalista e sócia da SB Comunicação, o Relatório Anual pode ser considerado como o documento oficial de uma organização que tem por objetivo:

[...] reunir, de maneira clara, consolidada e transparente, as principais ações realizadas pelos diferentes setores da empresa em um determinado período de tempo. Habitualmente, é destinado às entidades de fomento ligadas à gestão em exercício, às autoridades reguladoras do segmento em que a empresa se insere, podendo também assumir o papel de prestação de contas aos acionistas ou consumidores finais. (TEIXEIRA, 2016)

<sup>2</sup> Entrevista concedida ao autor no dia 14 de abril de 2016 por meio de formulário *online* publicado no Google Docs.

## 1.1. O RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO E O RELATÓRIO ANUAL

Por meio de entrevistas realizadas com profissionais de comunicação do Rio de Janeiro e de leitura de referencial teórico sobre o assunto, percebe-se que não há consenso sobre a nomenclatura correta para o relatório publicado em formato luxuoso como de um livro ou do publicado em jornais, que pode ser chamado de: Relatório da Administração, Relatório de Gestão, Relatório Anual de Atividades ou simplesmente Relatório Anual. A escolha do nome por parte dos editores parece estar relacionada com o tipo de informação, os dados apresentados e as características gráficas da publicação. O único consenso é que todos são relatórios que apresentam resultados que abrangem 12 meses de exercício.

O Relatório da Administração é uma publicação obrigatória por Lei e que tem como objetivo principal a prestação de contas na abrangência do exercício inteiro de um ano, devendo conter o balanço contábil e os dados que servem como indicadores de desempenho da organização. É destinado principalmente aos acionistas, agentes financiadores, parceiros e órgãos de controle.

Do ponto de vista legal, o Inciso I do artigo 133, da Lei 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, descreve os documentos da administração que devem ser publicados e disponibilizados aos acionistas, entre eles o Relatório da Administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo. Entende-se como Sociedade por Ações aquelas empresas que têm o capital dividido em ações e possuem legislação especial que regula sua constituição, funcionamento, todas as características operacionais desse tipo societário e demonstrações contábeis dos elementos patrimoniais.

Observe-se que as sociedades por ações são obrigadas a disponibilizar esses documentos para seus acionistas, no prazo de até três meses do encerramento do exercício social, e publicá-los em jornal da sede da empresa e no *Diário Oficial do Estado*. (LAURETTI, 2003, p.7).

Assim como nas Sociedades por Ações, as instituições públicas também são obrigadas a prestar contas anuais aos órgãos de controle externo, até três meses depois do encerramento do exercício social, tendo como diferencial o artigo 70 da Constituição Federal de 1988, que determina a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração pública direta e indireta. Além da Constituição, os órgãos públicos são regidos pela Lei da Transparência 12.527/2011 e pelas Instruções Normativas e Portarias do Tribunal de Contas da União (TCU) e dos órgãos de controle interno como a Controladoria Geral da União (CGU), que podem ser regularmente atualizadas.

Art. 70. Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária.<sup>3</sup> (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

De acordo com o perfil da organização — órgão público (primeiro setor), empresa privada (segundo setor), organizações sem fins lucrativos e não governamentais (terceiro setor) —, a política de comunicação é elaborada com base em missões e valores distintos, e os Relatórios da Administração são regidos e produzidos a partir das exigências de leis específicas.

Por ser considerada uma publicação que contém informações exigidas por Lei e conter o balanço financeiro da empresa, o Relatório da Administração acaba sendo dirigido a um público restrito, que tem interesse em avaliar como os investimentos foram administrados e quais os resultados alcançados. Nesse tipo de relatório não há uma preocupação maior com a linguagem, a edição e menos ainda com a apresentação visual. Em geral, trata-se de um documento com diagramação simples, muitos dados apresentados em forma de tabelas e gráficos, e sem o apelo visual das cores e uso de fotografias para ilustrar as informações.

Para Suse Barbosa<sup>4</sup>, pesquisadora da Divisão de Planejamento (Diplan) do INCA, o Relatório da Administração de empresas públicas tem limitações/restrições em termos de produção editorial, uma vez que deve seguir as normas e tutoriais publicados em Portarias e Instruções Normativas pelos órgãos de controle (até mesmo com estruturas de gráficos e quadros prontos para preenchimento), e tem como principais objetivos o cumprimento das exigências contidas na Legislação, na Lei da Transparência Pública e na avaliação de desempenho da instituição.

Sendo o Relatório da Administração elaborado pelas áreas administrativa, de recursos humanos ou de planejamento, muitas vezes com restrições gráficas e editoriais, basicamente para atender às exigências dos acionistas ou órgãos de controle, muitas empresas acabam investindo em um outro tipo de relatório, produzido com mais recursos visuais e linguagem adequada para um público-alvo amplo, contemplando desde o corpo funcional da empresa, gestores e parceiros até a sociedade como um todo. Esse segundo produto, identificado como Relatório de Atividades ou Relatório Anual, geralmente é desenvolvido por equipes de comunicação e *design*, e costuma ter como material base de referência o Relatório da Administração, mas as informações são selecionadas de forma a destacar as realizações positivas e, preferencialmente,

<sup>3</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25 de outubro de 2016.

<sup>4</sup> Entrevista concedida ao autor no dia 13 de abril de 2016.

a omitir ou minimizar possíveis aspectos negativos. E para alcançar seu objetivo de atingir um público maior, algumas organizações investem na produção dos relatórios em versões bilíngue ou trilingue, sendo usualmente publicados em português e inglês.

A definição de um conceito criativo, a redação jornalística, recursos publicitários (que podem usar e abusar de adjetivações), a inclusão de fotografias ou ilustrações e uma boa diagramação são características do Relatório Anual produzido em formato semelhante ao de um livro ou de uma publicação sofisticada. Esses recursos gráficos e editoriais têm como objetivo principal tornar a publicação mais atraente e de fácil entendimento para públicos variados. Todavia, segundo Lauretti (2003), manter a comunicação jornalística é muito importante para criar uma linguagem clara, de fácil compreensão e para consolidar a credibilidade dos dados e informações apresentadas. Essa característica é fundamental para um Relatório Anual bem feito.

Torquato (2015) também destaca que a preparação dos textos para o Relatório Anual da organização é uma das atividades desenvolvidas pelo jornalismo empresarial, havendo um consenso entre os profissionais e autores da temática de que o relatório não deve ter linguagem publicitária e nem ser confundido com anúncio, pois poderia perder a credibilidade das informações nele apresentadas. Na opinião de Rego (1986, p.126) “trata-se, na verdade, de desenvolver a fundo uma imagem da empresa, levando-se em consideração que a imagem criada pela publicidade é, frequentemente, artificial”.

Apesar de a linguagem jornalística ser considerada pela maioria dos profissionais de comunicação como a mais adequada para o Relatório Anual, por se tratar de um documento informativo que apresenta dados consolidados e resultados reais, o texto permite a inserção de recursos publicitários, principalmente nos títulos e subtítulos da publicação, e do apoio de elementos decorativos (fotografias, ilustrações, infográficos, etc.) para tornar a sua leitura mais atrativa. Para Lauretti (2003, p.28), o investimento na produção gráfica e visual estimula “[...] a leitura e a conservação do relatório, poupando-o do triste fim das publicações sem interesse especial, que é o lixo”.

O livro (*annual report*) tende a ser uma peça promocional, congregando as qualidades de ferramenta de informação financeira e de marketing. É, para esse fim, um campo propício a ilustrações, a começar por fotografias dos administradores, dos produtos, das instalações; muitas vezes se incluem elementos decorativos, como fotografias históricas ou artísticas, gravuras, desenhos, reproduções de quadros, séries temáticas. (LAURETTI, 2003, p.28)

Nesse contexto, o Relatório Anual apresenta, geralmente, as realizações, serviços, ações e metas institucionais desenvolvidas em um determinado ano, por meio de textos bem escritos e com o uso de ilustrações. Ele pode ser elaborado a partir dos dados consolidados e aprovados no Relatório da Administração, mas com

conteúdo diferenciado ou ampliado, mais recursos visuais e linguagem menos técnica, seguindo uma linha temática que merece destaque no ano em questão, e impresso em papel de qualidade e com acabamento sofisticado (lombada quadrada, verniz ou relevo na capa, cortes especiais, laminação, etc.). Para que os elementos decorativos não se destaquem mais do que o conteúdo da publicação, que deve ser o elemento indispensável e mais importante, é necessário que eles sejam usados com cautela pela equipe responsável pelo projeto gráfico.

Vale destacar que o tema responsabilidade social vem se expandindo dentro da comunicação organizacional e fazendo parte de muitos Relatórios Anuais. Existe ainda o caso de empresas que produzem um relatório específico (Relatório Social) que contempla basicamente os resultados e investimentos em sustentabilidade e ações sociais.

As organizações (empresas, particularmente) acabam por envolver-se no assunto não só por idealismo, mas também por força da pressão que a opinião pública está fazendo por meio das chamadas *expectativas da sociedade*. (LAURETTI, 2003, p.79)

Mesmo não sendo obrigatório por lei, o Relatório Anual tende a ser a publicação preferida pela maioria das organizações, já que há uma pressão cada vez maior da opinião pública na busca de mais transparência. Podendo receber o título de Relatório de Atividades por contemplar informações gerais sobre a empresa e as atividades realizadas em um determinado ano, a publicação encontra no Dicionário de Comunicação de Rabaça e Barbosa uma definição mais detalhada:

Exposição das atividades de uma organização durante um determinado período, dirigida aos seus principais integrantes, acionistas, clientes, etc. Costuma incluir avaliações do desempenho e posicionamento estratégico, modelo organizacional, produtos e serviços. Devido à importância dessas informações e dos seus objetivos, as publicações deste gênero são geralmente produzidas com esmero editorial e gráfico. (RABAÇA E BARBOSA, 2002, *apud* SCHERER, 2006, p.14)

O Relatório Anual não segue um padrão estrutural fixo e é elaborado para atender aos objetivos institucionais, podendo sofrer alterações conceituais de acordo com os desejos da direção ou presidência. Algumas organizações apresentam apenas informações sobre metas, posicionamento estratégico, organograma, produtos, serviços e atividades realizadas durante um determinado ano, enquanto outras optam também pela inserção de dados financeiros, estatísticos ou outras informações, como indicadores de produção, quantidade de funcionários, capacitações e atendimentos realizados, dados já apresentados no Relatório da Administração.

Nem sempre as organizações produzem os dois tipos de relatórios, havendo também o caso de empresas que produzem uma única publicação contendo a estrutura obrigatória do Relatório da Administração, com todo o balanço contábil, e incluem informações adicionais sobre as atividades realizadas, a estrutura regimental, missão, valores, objetivos alcançados e planejados para o ano seguinte. Esse relatório híbrido também pode ser produzido com projeto gráfico elaborado e mais recursos visuais, desde que a legislação específica (de acordo com o tipo da organização) permita.

Segundo Teixeira (2016, p.2), “cada relatório é único e personalizado de acordo com o *briefing* passado pelo cliente. Normalmente, as empresas públicas têm regras mais rígidas e contratuais em relação à prestação de suas contas/atividades via relatório”.

No caso específico do Relatório Anual, o público-alvo é amplo e vai variar de acordo com o segmento de atuação da empresa. E diferente do Relatório da Administração que deve ser publicado até o final de março de cada ano, não há uma lei que determine quando o Relatório Anual deve ser publicado, uma vez que sua produção não é obrigatória. A tiragem impressa é limitada e planejada para distribuição seletiva de acordo com o perfil da organização, sendo a versão eletrônica publicada na internet para o público em geral.

Já a distribuição do livro (aqui) ou do *annual report* (lá fora) é mais racional, porque a entidade fará uma remessa seletiva, com endereço certo, procurando alcançar pessoas e instituições com reconhecido interesse no assunto, como: proprietários ou associados; agências de financiamento; investidores institucionais; principais fornecedores; clientes especiais; órgãos reguladores da atividade; ou empregados no nível de gerência. (LAURETTI, 2003, p.29)

Na opinião de Daniella Daher<sup>5</sup>, jornalista da DCS/INCA, uma das coordenadoras do Relatório Anual do Instituto e responsável pela elaboração de relatórios de outras empresas como a Águas de Niterói, nem tudo que é realizado ou executado no dia a dia de uma empresa, de uma instituição, de uma entidade, é considerado digno de destaque e precisa ser apresentado no Relatório Anual, assim como não há obrigatoriedade de prestar contas da área contábil propriamente dita, uma vez que os dados financeiros já são apresentados no Relatório da Administração. Tudo depende do tipo de empresa para qual o relatório é produzido e dos objetivos definidos para sua produção.

Mesmo sendo uma publicação dispendiosa pelos custos de produção e impressão, o Relatório Anual é visto pelos profissionais de comunicação como um investimento importante para as organizações. Ele é um produto de comunicação

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida ao autor no dia 15 de dezembro de 2015.

organizacional que apresenta a instituição como um todo, com informações gerais e dados consolidados dos seus departamentos, de atividades realizadas e resultados obtidos, e funciona como registro histórico de parte do que foi produzido em um determinado ano, podendo atrair a atenção de um maior número de leitores.

Seu conteúdo e público amplos e sua função estratégica na comunicação institucional afastam cada vez mais o Relatório Anual de um conjunto de números que apenas investidores, auditores ou analistas de mercado de capitais compreendem. Daí o investimento feito pelas empresas que o publicam para torná-lo atrativo, com um conteúdo relevante e linguagem clara. (SCHERER, 2013, p.14)

Pode-se dizer que o relatório deve ser publicado enquanto Relatório da Administração para atender às exigências da Lei e como prestação de contas, e pode ser produzido como Relatório Anual, sem detalhamento dos dados financeiros, com linguagem clara e objetiva e mais recursos visuais, para utilização como uma peça promocional, um “cartão de apresentação” da organização e divulgação das suas realizações. Sua versão impressa permite o direcionamento específico para formadores de opinião, parceiros e investidores, aumentando a probabilidade de leitura. A versão eletrônica publicada na internet cumpre o objetivo de democratização do relatório e disseminação da informação, possibilitando o uso de recursos interativos e de multimídia.

No livro *Relatório anual: veículo por excelência da comunicação institucional*, a primeira publicação brasileira inteiramente dedicada ao assunto, Lauretti define o Relatório Anual a partir de uma nova perspectiva:

[...] em lugar de documento formal, compulsório, descritivo e histórico, ele surge aqui como um instrumento de comunicação criativo, variado, individualizado, promocional e educativo, a partir do qual o leitor atento pode formar um quadro bem amplo da organização, em todos os seus aspectos essenciais; tudo isso sem perder de vista a mensagem central, que continua a ser: “Prezados senhores, vimos prestar-lhes contas do que estamos fazendo com os recursos entregues à nossa administração”. (LAURETTI, 2003, p.128-129)

## 1.2. DA ESTRUTURA DO RELATÓRIO ANUAL

O Relatório da Administração apresenta os dados consolidados e exigidos por Lei para prestação de contas, permitindo informações adicionais que o órgão responsável julgue relevantes para melhor compreensão dos resultados alcançados e investimentos realizados em um determinado ano. No caso das instituições públicas,

há um roteiro definido pelas auditorias e órgãos de controle, que elaboram Instruções Normativas e apresentam o sumário que deverá ser seguido de acordo com o segmento da organização.

No caso do Relatório Anual não existe uma estrutura única pré-definida, havendo variação de acordo com o perfil da organização e as informações que serão publicadas. Esse tipo de relatório é mais flexível e organizado estruturalmente de acordo com os objetivos gerenciais da diretoria/presidência da empresa. As características gráficas e de produção editorial também variam de acordo com os recursos financeiros que a organização tem para investir na publicação.

Mesmo não existindo um modelo único de estrutura, Scherer (2006, p.25-26) apresenta algumas partes ou seções que devem compor, sempre que possível, um Relatório Anual: sumário; carta do presidente; perfil corporativo; informação aos acionistas; *highlights* financeiros (dados financeiros).

Para melhor exemplificar essa ausência de padrão, seguem abaixo alguns exemplos das características estruturais e gráficas de Relatórios Anuais de empresas dos três setores: público, privado e organizações sem fins lucrativos e não governamentais.

### **1.2.1. Exemplos de Relatórios Anuais de empresas/instituições privadas**

#### **- Coca-Cola (2015)**

A publicação recebe o nome de Relatório Anual 2015 e apresenta um título em destaque na capa: *A liderar o futuro*.

Com uma diagramação criativa e muitos recursos visuais, percebe-se que a Coca-Cola fez um alto investimento na qualidade gráfica do relatório, utilizando muitas ilustrações – fotos, desenhos, ícones –, textos objetivos e bem escritos, com chamadas em destaque. Os seus produtos estão presentes em quase toda a publicação e a logomarca da empresa aparece em todas as páginas.

O relatório foi produzido em formato vertical, com 114 páginas, uma grande área de margem na mancha gráfica, boa legibilidade, textos alinhados pela esquerda, mistura de cores (4/4 cores) e predomínio do vermelho, que é principal cor da identidade visual da empresa.

A diagramação das páginas não segue um padrão único e o número de colunas de texto varia de acordo com a quantidade de informações e ilustrações. Os dados

numéricos são apresentados, muitas vezes, como infográficos, o que torna a leitura mais atrativa e de fácil compreensão.

Cada capítulo se inicia com uma frase objetiva, que pode ser considerada uma estratégia publicitária, e o relatório, que contempla tanto o público interno como o externo, procura reunir as mais diversas informações sobre a empresa: valorização da equipe; programas internos; comunicação interna; apresentação de portfólio; compromisso com qualidade; resultados alcançados; planejamento para o futuro; atendimento ao cliente; planos de consumo imediato e futuro; gestão; parceria com fornecedores; sustentabilidade; valor compartilhado (equipe interna, indústria, clientes, parceiros, meio ambiente, cidadãos, comunidade); comunicação eficaz e ágil; adaptação à realidade de cada território; processo de internacionalização; apresentação do Comitê de Direção em 2015.

Os resultados econômico-financeiros são apresentados de forma objetiva e sintética em suas quatro páginas finais, ficando claro que os poucos números destacados são referentes aos bons resultados apresentados no balanço contábil.

#### Estrutura do relatório:

Carta do presidente

A empresa em 2015

Visão estratégica

01 - ... com uma grande equipe de profissionais

02 - ... com um vasto portfólio de produtos de qualidade

03 - ... para sermos o melhor parceiro dos nossos clientes

04 - ... juntamente com os nossos fornecedores

05 - ... com um modelo de negócio responsável e sustentável

06 - ... para criar valor partilhado

07 - ... adaptados à realidade de cada território

08 - ... a partir da transparência

09 - ... resultados econômico-financeiros



**Figura 1.** Capa e sumário do Relatório Anual 2015 da Coca-Cola

Fonte: <http://www.cocacolaiberianpartners.com/memoria-2015/por/compania.html>. Acesso em 12/09/2016.

#### - Fundação Getúlio Vargas (2014)

A publicação recebe o nome de Relatório Anual 2014 e apresenta o título *Ideias para um novo Brasil* em destaque na capa.

O *layout* do miolo segue um único padrão visual bem definido e os títulos ganham destaque a cada página.

Com uma diagramação simples e funcional, com poucos recursos visuais, o relatório utiliza fotos apenas nas páginas de aberturas dos capítulos. Foi produzido em formato vertical, com 72 páginas, uma grande área de margem na mancha gráfica, boa legibilidade, textos com alinhamento à esquerda, divididos em duas colunas, sem uso de tabelas e gráficos.

Cada capítulo é identificado por uma cor diferente e praticamente todas as páginas usam duas cores – a respectiva cor de identificação do capítulo e o preto. As cores da identidade visual da FGV (dois tons de azul) aparecem predominantemente na capa e nas páginas iniciais e finais do relatório.

A publicação menciona a cada novo assunto o nome do gestor responsável pelas ações, valorizando os seus líderes, mas sem qualquer fotografia de profissionais do seu quadro funcional. As principais informações apresentadas são: transparência; valorização da participação da sociedade; gestão eficiente; sustentabilidade e bem-estar social; valorização do capital humano e conseqüente produtividade; relações externas; números alcançados (cursos, alunos, congressos, livros editados, pesquisas); resultados alcançados por escolas, sistemas e projetos; parcerias internacionais; informações gerais sobre a FGV (com endereços e telefones para contato).

Os balanços patrimonial e econômico são apresentados em tabelas publicadas nas duas últimas páginas, de maneira objetiva e sem qualquer apoio textual.

Estrutura do relatório:

- Brasil novo
- Carta ao Presidente
- Transparência
- Eficiência
- Desenvolvimento
- Educação
- Economia
- Segurança
- FGV em números
- Internacional
- Sobre a FGV
- Contas



**Figura 2.** Capa e índice do Relatório Anual 2014 da Fundação Getúlio Vargas

Fonte: [http://portal.fgv.br/sites/default/files/fgv\\_relatorio\\_anual\\_2014.pdf](http://portal.fgv.br/sites/default/files/fgv_relatorio_anual_2014.pdf). Acesso em 12/09/2016.

### 1.2.2. Exemplo de Relatório Anual de organizações sem fins lucrativos

#### - Fundação do Câncer (2015)

Assim como aparece nos dois relatórios descritos acima, a Fundação do Câncer adotou o nome Relatório Anual e segue uma linha temática que destaca na capa uma

das matérias internas (título e foto): *Rio de Janeiro ganhará hospital humanizado e de ponta*. Vale observar que, apesar de ser uma informação sobre uma ação que teve início em 2015, o novo hospital de oncologia só ficará pronto em 2016 e será novamente assunto para o próximo relatório da Fundação.

Com uma diagramação simples e bonita, com mais textos do que recursos visuais – fotografias, infográficos, ilustrações, ícones –, o relatório apresenta fotos de profissionais que fazem parte do seu quadro funcional, valorizando a equipe interna (funcionários e gestores) e as atividades realizadas durante o ano de 2015.

O relatório é compacto, com 32 páginas, e foi produzido em formato vertical, com boa distribuição de textos e ilustrações pela mancha gráfica. A publicação tem boa legibilidade, com textos divididos em duas colunas e alinhamento justificado. No caso de legendas, títulos e informações em destaque, as fontes, os tamanhos e alinhamentos podem ser diferentes das aplicadas aos demais parágrafos. As cores da identidade visual da Fundação predominam na capa e nas páginas do miolo, e a publicação é produzida em 4/4 cores.

As principais informações publicadas são: linha do tempo comemorativa dos 25 anos da Fundação; campanhas; resultados positivos alcançados; parcerias; recursos tecnológicos da era digital; investimentos em pesquisa; valorização dos parceiros de projetos; atuação integrada no exterior.

Não há informações sobre sustentabilidade e as demonstrações financeiras são apresentadas de forma objetiva nas seis páginas do último capítulo, com texto introdutório e tabelas que mostram um comparativo entre os resultados alcançados em 2014 e 2015.

#### Estrutura do relatório:

- Apresentação
- Introdução
- Linha do tempo
- Hospital Fundação do Câncer
- Radioterapia
- Redome
- Rede BrasilCord em expansão pelo país
- Todos juntos contra o câncer
- Parcerias do bem
- Navegando na era digital
- Investimento em pesquisa
- Demonstrações financeiras



**Figura 3.** Capa e índice do Relatório Anual 2015 da Fundação do Câncer

Fonte: <https://www.cancer.org.br/a-fundacao/publicacoes/relatorio-anual/>. Acesso em 13/09/2016.

### 1.2.3. Exemplos de Relatórios Anuais de órgãos/instituições públicas

#### - Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz Bahia (2015)

A publicação recebe o nome de Relatório 2015, omitindo a palavra ‘anual’, e não apresenta qualquer outro título de apoio.

Com uma diagramação que utiliza muitos recursos visuais – fotografias, ilustrações, gráficos, ícones, texturas –, o relatório valoriza os funcionários e alunos da Fundação, com muitas fotos das equipes e atividades realizadas, e inova em apresentar a opinião de estudantes e avaliação dos egressos.

Produzido em formato horizontal, com 78 páginas, a mancha gráfica é bem distribuída entre textos e imagens. Os textos são objetivos, com alinhamento justificado e divididos em duas colunas (havendo variação em várias páginas), e uso de muitos títulos e números em destaque.

Cada capítulo tem uma cor principal, mas as páginas são impressas em 4/4 cores, sem identificação da cor referente à identidade visual da Fiocruz.

As principais informações publicadas são: foco em pesquisa; missão, visão e valores; parcerias; cooperação internacional; ensino; cursos e números de alunos, formações, eventos; divulgação científica; gestão; foco na otimização; ações realizadas; prêmios e homenagens recebidas por profissionais da instituição em 2015.

Não há apresentação do balanço contábil ou dados financeiros e de ações sociais.

### Estrutura do relatório:

- Missão, visão, valores
- Palavra do diretor
- Pesquisa: Produção científica cresce e soma 125 trabalhos / Leishmaniose é tradição nos grupos de pesquisa / Nanotecnologia: área do futuro / Parceria com o Senai/Cimatec / Cooperação internacional
- Ensino: Pós-graduações *stricto sensu* / Pós-graduação *lato sensu* / Programa institucional de Iniciação Científica / Eventos científicos, extensão e aperfeiçoamento
- Gestão: Foco na otimização / Prêmios e homenagens



**Figura 4.** Capa e sumário do Relatório 2015 da Fiocruz Bahia

Fonte: [https://www.bahia.fiocruz.br/wp-content/uploads/2016/07/fiocruz\\_web\\_relatorio-2015.pdf](https://www.bahia.fiocruz.br/wp-content/uploads/2016/07/fiocruz_web_relatorio-2015.pdf). Acesso em 13/09/2016.

### **- Tribunal de Contas da União (TCU) – 2015**

No caso do TCU, a publicação recebe o nome de Relatório Anual de Atividades 2015 e não apresenta qualquer outro título na capa.

Com diagramação simples que pode ter sido feita em qualquer *software* editor de texto como o *Microsoft Word*, o relatório é extenso, em formato vertical, com 142 páginas e poucos elementos estéticos (fotografias, ilustrações). As páginas seguem um padrão de *layout* bem definido e a publicação utiliza basicamente duas cores – azul e preto –, mas as poucas imagens utilizadas fazem com que a maior parte do relatório tenha sido produzida em 4/4 cores.

A parte textual ocupa praticamente toda a mancha gráfica das páginas, com alinhamento justificado em apenas uma coluna, e inserção de tabelas e gráficos como apoio visual, que apresentam os principais resultados e trabalhos realizados no ano. Assim como no relatório da Fundação do Câncer, o TCU faz a avaliação de investimentos futuros que foram iniciados em 2014 e que tiveram continuidade em 2015 e 2016, como é o caso dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos que aconteceram este ano.

O relatório do TCU é mais técnico e menos jornalístico, sem recursos publicitários e elementos decorativos, o que demonstra economia de orçamento com a publicação e foco na prestação de contas (similar ao Relatório da Administração). As principais informações apresentadas são: valores gastos e arrecadados em 2015; informes sobre o TCU; artigos da Lei sobre as competências constitucionais; organograma e composição do Tribunal; atuação por área temática; integração nacional e meio ambiente; educação; ciência e tecnologia; cultura; saúde; investimentos futuros; planejamento; obras públicas fiscalizadas; relacionamento com o público externo; atividades administrativas; desempenho operacional.

Os recursos operacionais e financeiros são concentrados nas duas últimas páginas, apresentados em forma de tabelas e gráficos.

#### Estrutura do relatório:

- Nossos principais resultados
- Principais trabalhos
- Sobre o TCU
- A atividade de controle externo
- Obras públicas fiscalizadas
- Relacionamento com o público externo
- Atividades administrativas



## 2. O PROCESSO EDITORIAL

No âmbito das publicações organizacionais, o Relatório Anual pode ser considerado um produto editorial. Mesmo tendo uma linguagem predominantemente jornalística, como já foi defendida por autores e profissionais de comunicação, a publicação não pode ser definida como veículo jornalístico, e muito se assemelha ao livro por suas características físicas, principalmente quanto aos aspectos gráficos e editoriais. Ribeiro (2003, p.371) define o livro como “uma publicação não periódica que reúne folhas impressas, organizadas em cadernos grampeados, costurados ou colados, formando um bloco, ligados a uma capa flexível ou rígida”. Tecnicamente pode-se dizer que o livro é formado por elementos de dois tipos: textuais (conteúdo) e materiais (aspectos físicos).

Há, portanto, canais da organização que não são tratados sob a ótica jornalística. Os veículos jornalísticos, aliás, conservam as características de atualidade, periodicidade, universalidade e difusão massiva, diferentemente dos canais de uso permanente da organização. (REGO, 1986, p.96).

Segundo Lauretti (2003, p.23) “[...] a clareza de linguagem deve ser o primeiro traço distintivo de um Relatório Anual bem feito”, cabendo ao jornalista exercer papel relevante na construção de um texto que seja de fácil compreensão pela maioria dos leitores.

De acordo com o tipo de organização, o texto pode ser mais ou menos formal, o importante é haver um equilíbrio para que a linguagem não seja pobre: “excessivamente formal ou mais descontraído, é importante evitar um relatório mudo, cujo texto não é informativo, sem conteúdo” (SCHERER, 2006, p.52). Sob esse aspecto, o texto do relatório precisa ser desenvolvido por jornalista especializado que irá atuar em parceria com a equipe de produção – designer, publicitário, editor, outros profissionais de comunicação. No entanto, a complexa coordenação de todo o processo deverá ser realizada, preferencialmente, por um produtor editorial ou editor, o que nem sempre acontece na prática de muitas agências de comunicação e organizações que não têm um profissional com essa habilitação no seu quadro funcional.

Na definição de Araújo (2008, p. 37), o conceito básico de editor, na concepção da palavra editor em língua inglesa, possui o sentido de “pessoa encarregada de organizar, i.e., selecionar, normatizar, revisar e supervisionar, para publicação, os originais de uma obra e, às vezes, prefaciá-la e anotar os textos de um ou mais autores”.

Teixeira (2016) defende que a equipe ideal para elaboração do Relatório Anual “deve envolver um produtor editorial (que fará a ponte entre a direção da empresa e

a equipe de jornalismo/design), jornalistas, revisor profissional, *designers* e uma fonte oficial da organização que estará incumbida de aprovar os textos internamente”.

## 2.1. AS ETAPAS DO PROCESSO

O processo de produção do livro tem início a partir do original, do material escrito pelo autor e que é entregue à Editora como texto-base para ser trabalhado na edição. Já o Relatório Anual não tem propriamente um original produzido e nem um autor específico, mas pode ter o Relatório da Administração (quando a organização produz os dois tipos de relatórios) como material-base para os dados relevantes que serão selecionados para o conteúdo da publicação. E é a partir dessa seleção que a equipe de produção, cada profissional contribuindo com a sua expertise, dá início ao processo de editoração: identificação da linha temática; desenvolvimento do conteúdo; redação dos textos; criação do projeto gráfico; copidesque (revisão linguística e gramatical); diagramação; planejamento estratégico; produção gráfica; etc.

Segundo Araújo (2008), a editoração pode ser compreendida como um conjunto de teorias, técnicas e aptidões artísticas relacionadas com o gerenciamento da produção de uma publicação: livros, jornais, revistas, cadernos, álbuns, almanaques, etc.

No livro *O valor do design, um guia prático* organizado pela Associação dos *Designers* Gráficos do Brasil (ADG Brasil), a editoração ou produção editorial (a nomenclatura varia de acordo com a região do país) é definida como um conjunto de atividades que faz parte do campo de atuação do editor.

1. Conjunto das tarefas inerentes às funções do editor, como busca e seleção de originais, contratação de direitos autorais, de tradução e de estudos de diagramação, organização e adequação dos originais, marcações, revisões, supervisão gráfica, etc. 2. Conjunto de todas as atividades relacionadas com a publicação de livros, para as quais concorrem, dentre outros agentes: o editor (que assume a responsabilidade da edição), o designer (que projeta e diagrama o livro), o gráfico (que compõe e imprime o livro), o distribuidor (intermediário entre o editor e o livreiro) e o livreiro (que coloca o livro ao alcance do público leitor). (VÁRIOS AUTORES, 2008, p. 177)

Em se tratando de um público tão estratégico quanto o do Relatório Anual, toda e qualquer oportunidade de comunicação deve ser explorada ao máximo. Rego (1986) destaca a importância da editoração na produção do Relatório Anual, que deve apresentar excelente qualidade gráfica para alcançar os objetivos institucionais.

O Relatório Anual, enquanto publicação que mantém características semelhantes ao livro, deve receber uma atenção especial e tratamento pela área de editoração, para o correto uso dos códigos de sinalização dos capítulos, estudos da capa e páginas

do miolo, e de todo trabalho conceitual da unidade como um veículo único, criando uniformidade entre a mensagem semântica (conteúdo textual) e a mensagem estética.

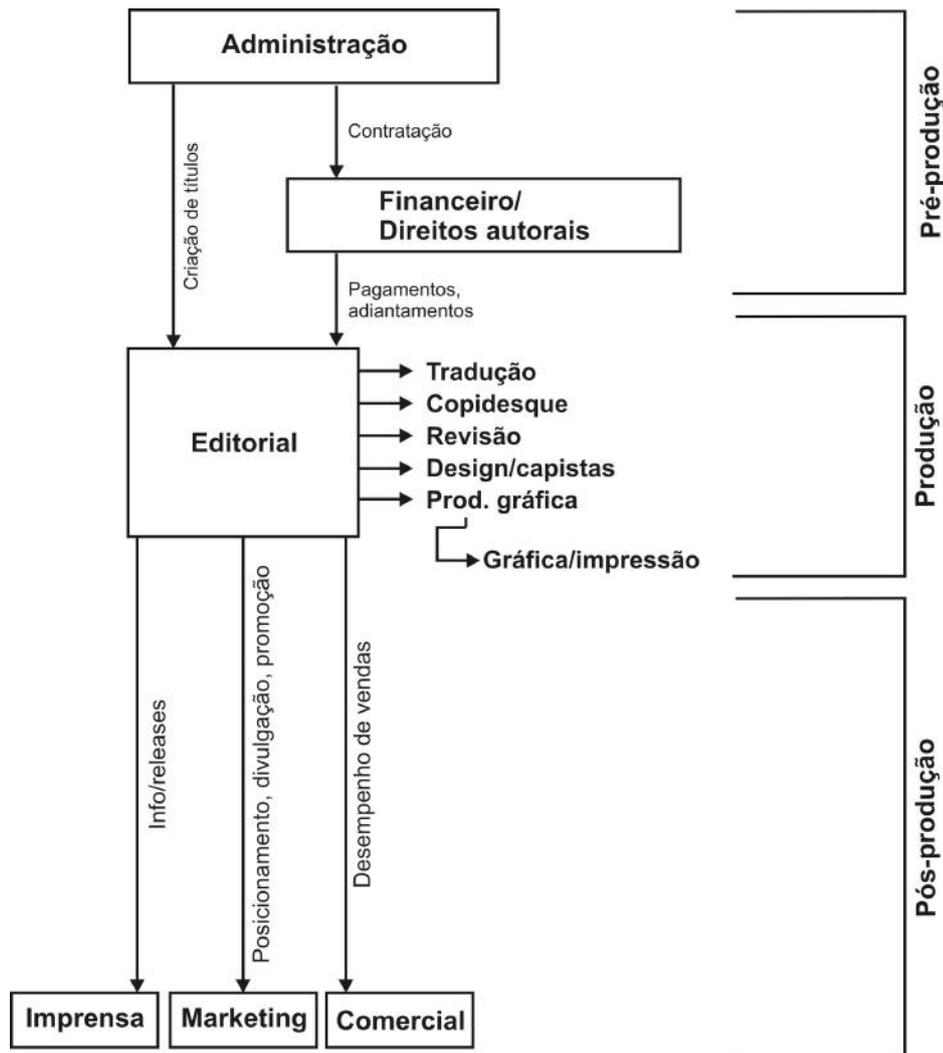
Há nas organizações, uma complexa rede de canais visuais, auditivos e audiovisuais, abrigando instruções e ordens, circulares, memorandos, cartas, manuais, quadro de avisos, boletins, relatório de atividades semestrais, Relatório Anual para acionistas, pinturas, fotografias, diagramas, mapas, ideografias, cartazes, gráficos etc. A maior parte desses canais passa, necessariamente, por um tratamento da subárea de Editoração, que se preocupa em organizar o material, dispô-lo em sequência, agrupando as unidades informativas, compilando partes e afastando outras, enfim, formando um corpo unitário para ser divulgado. (REGO, 1986, p.96)

Como acontece em muitas organizações, a primeira etapa do projeto é uma reunião de *briefing* entre a equipe de produção e a diretoria/presidência da organização com o objetivo de definir a linha temática e a estrutura organizacional do relatório. O tema pode ser escolhido a partir de algum assunto relevante que mereça destaque no ano analisado, não havendo obrigatoriedade para que isso aconteça. E a estrutura geralmente é composta por assuntos pertinentes com as áreas e atividades organizacionais, conforme exemplos apresentados no item 1.2 desta monografia.

Com a aprovação da estrutura de conteúdo ou do roteiro da publicação (capítulo a capítulo), faz-se um planejamento de todas as etapas de produção alinhadas a um cronograma de trabalho: edição de texto; criação de projeto gráfico de capa e miolo; pesquisa, seleção e produção de ilustrações (fotos, desenhos, gráficos); copidesque; revisão; diagramação; produção gráfica; fechamento de arquivos para impressão e/ou publicação na internet; impressão; distribuição e armazenamento.

Torquato (2015) descreve objetivamente os itens e etapas que devem ser contemplados na produção das publicações institucionais. Entre eles, alguns podem ser aproveitados para o processo editorial do Relatório Anual: definição da estrutura editorial (temática), com as devidas divisões estruturais (capítulos, seções etc.); cronograma de execução das etapas de trabalho; definição de formato e tamanho da publicação, de acordo com os objetivos e o tipo de público; definição de tiragem e tipo de papel (se for o caso de impressão); avaliação prévia do material que será publicado e respectiva revisão; definição de planejamento gráfico que irá ditar as normas de apresentação visual e de organização.

De acordo com Dias (2005), é possível desenhar um esboço do processo editorial básico do livro em etapas (Figura 6): pré-produção, produção e pós-produção. E mesmo que a produção do Relatório Anual siga um fluxo inicial diferente do livro, parte da etapa de produção pode seguir o mesmo processo.



**Figura 6.** Fluxo editorial básico da produção de livro  
 Fonte: DIAS, 2005, p.19.

### 2.1.1. Criação de conteúdo, copidesque e revisão

Segundo Scherer (2006), um jornalista capacitado deverá entrar em contato com as áreas técnicas e os executivos da empresa para realizar entrevistas que servirão como subsídio para a produção dos textos, principalmente em relação à criação da Carta do Presidente. Compete a esse profissional de comunicação o discernimento para filtrar as informações brutas, analisar e selecionar os dados relevantes que merecem entrar no Relatório Anual. De posse dessas informações, o redator, que pode ser o próprio jornalista, analisa os fatos mais importantes, as atividades realizadas que merecem destaque, os resultados alcançados e os planos para o futuro (de acordo com os objetivos institucionais), elaborando o primeiro roteiro do que será pesquisado e desenvolvido.

Na construção do texto o jornalista deverá também se aproveitar dos dados publicados no Relatório da Administração (podendo contemplar o balanço contábil) e buscar nos Relatórios Anuais de anos anteriores informações pertinentes que poderão ser incluídas ou reaproveitadas na nova publicação.

É importante haver integração entre as áreas da organização e pessoas-chave que dominem as atividades de cada setor para que haja uma interlocução participativa na construção dos textos do relatório. Posteriormente, os conteúdos produzidos serão encaminhados para as respectivas áreas responsáveis aprovarem.

Diferente do livro que tem um autor definido, o Relatório Anual depende da aprovação da Direção e das áreas técnicas da organização, havendo uma hierarquia que deve ser respeitada na validação final do conteúdo que será publicado. No caso de terceirização do serviço de produção do relatório, compete ao editor ou profissional de comunicação da instituição fazer a integração entre a empresa terceirizada e os responsáveis técnicos e gestores da contratante, acompanhando todas as etapas e conteúdos produzidos, fazendo prevalecer os interesses institucionais e o melhor resultado da publicação produzida.

Daher (2016) explica que após a elaboração do conteúdo e antes de iniciar a etapa de diagramação, os textos devem ser aprovados pelos profissionais responsáveis, começando um processo de constantes alterações e correções até que seja feita a aprovação final. Uma vez aprovadas as informações do conteúdo, o texto deverá ser encaminhado para copidesque e revisão gramatical, que será realizada por profissional especializado com formação em Letras ou Produção Editorial.

Somente após as revisões e todos os ajustes necessários, o texto será entregue ao diagramador que fará a transposição do arquivo de texto para o projeto gráfico anteriormente aprovado, evitando possíveis retrabalhos que ocorrem quando a diagramação tem início antes da revisão textual.

No caso do Relatório Anual com versão em outro idioma além do português, o texto revisado e aprovado pode ser encaminhado para o tradutor especializado.

O produtor editorial em parceria com as equipes de jornalismo e *design*, internas ou externas, define quais os dados que melhor serão representados em forma de tabelas, gráficos ou infográficos, e quais informações merecem destaque através de títulos, subtítulos ou olhos (trechos do texto destacados no meio da página). É, principalmente, com o uso de títulos e subtítulos que os profissionais de comunicação podem usar recursos de linguagem publicitária para melhor atrair a atenção do leitor para o texto.

### 2.1.2. Projeto gráfico

O planejamento das características gráficas e visuais da publicação, com todas as especificações para a produção gráfica, recebe o nome de projeto gráfico. E a ADG Brasil define *design* gráfico da seguinte maneira:

Termo utilizado para definir, genericamente, a atividade de planejamento e projeto relativos à linguagem visual. Atividade que lida com a articulação de texto e imagens, podendo ser desenvolvida sobre os mais variados suportes e situações. Compreende as noções de projeto gráfico, identidade visual, projetos de sinalização e design editorial, entre outras. Também pode ser empregado como substantivo, definindo assim um projeto em si. (VÁRIOS AUTORES, 2008, p. 175)

Em paralelo à construção do texto, o *designer* pode iniciar o processo de criação do projeto gráfico em alinhamento com o conceito editorial (linha temática), contemplando o formato, as dimensões, a tipologia, o *layout* da capa e das páginas do miolo, aberturas de seções, margens e mancha gráfica, quantidade de cores, tipo de papel (no caso de impressão) e recursos visuais que serão utilizados.

Enfatizamos a importância da editoração/*design* na preparação dos relatórios anuais da organização, que servem aos altos objetivos estratégicos. Trata-se de veículos com análises do macroambiente, que são contratados a consultores externos ou feitos por especialistas internos e apresentam excelente qualidade visual. (TORQUATO, 2015, p.101)

### 2.1.3. Diagramação e os elementos estéticos

Segundo Mesquita (*apud* SCHERER, 2006, p.47) “a diagramação é o ato de dispor as fotografias, ilustrações, títulos, olhos, matérias, legendas, fios e outros elementos gráficos nas páginas das publicações, obedecendo ao projeto gráfico já pré-estabelecido” do material impresso ou digital, de forma equilibrada, atraente e funcional.

[...] a função mais importante da diagramação [...], a de estimular e facilitar a leitura, transformando o encontro com a publicação em momentos agradáveis para o leitor. A diagramação possui, igualmente, uma função didática, principalmente para os públicos menos afeitos à leitura. É conveniente definir um projeto gráfico com características da diagramação e os recursos técnicos artísticos adequados a cada caso: marcação de tipo de coluna, corte e utilização de fotografias, disposição e tamanhos dos títulos, subtítulos e intertítulos, colocação de legendas e textos-legendas, fios entre as matérias, boa disposição do espaço em branco, aplicação de fundos e retículas em matérias e títulos, colocação adequada de gráficos ou esquemas, escolha de tipografia gráfica para cada matéria e títulos, etc. (TORQUATO, 2015, p.154)

Em muitas instituições e empresas, os departamentos de comunicação contam com fotógrafos profissionais em suas equipes e possuem bancos de imagens próprios, com fotografias que são produzidas internamente do seu corpo funcional, das atividades e eventos realizados, procedimentos e registros históricos. E antes que o conteúdo textual seja encaminhado para diagramação, a equipe de produção destaca os assuntos relevantes que merecem apoio visual. Os desenhos e as fotografias serão criadas ou selecionadas e separadas de acordo com os tópicos abordados e a quantidade de imagens planejadas no projeto gráfico.

Esses arquivos fotográficos que fazem parte do banco de imagens corporativo são fruto do trabalho constante de documentação dos fatos que cercam a companhia e das imagens produzidas especialmente para as publicações organizacionais. Dessa forma, mesmo que as fotografias do acervo interno não gerem custos e sejam econômicas quanto ao tempo gasto com uma nova produção, elas podem não ter a qualidade ideal ou já terem sido aproveitadas em outras publicações da organização, inclusive nos Relatórios Anuais de anos anteriores, exigindo um trabalho de pesquisa e avaliação crítica por conta do produtor editorial e equipe de *design*.

É importante considerar que nem sempre é possível encontrar a fotografia adequada para o assunto abordado, e que a capa e as páginas de abertura dos capítulos que têm um conceito definido, podem exigir uma produção fotográfica exclusiva.

Em Relatórios Anuais há um tipo de fotografia, cujo tratamento é extremamente delicado: as fotos do presidente e da diretoria. Embora sejam muito comuns, não são uma regra geral. Elas desaparecem quando o presidente da empresa não gosta de aparecer ou existe alguma razão política interna para não exaltar a figura do executivo. Há quem se recuse a fazer parte da publicação por medo de sequestro. Para os que aceitam posar, há opções consagradas como a foto tipo busto ou aquela com todos os diretores ao redor de uma mesa de reunião. (SCHERER, 2003, p.55)

Mas nem sempre o uso de fotografias é o recurso mais interessante para a linguagem visual de uma publicação, cabendo à equipe envolvida com o projeto editorial buscar as melhores soluções, quer sejam desenhos, pinturas ou qualquer outro elemento estético.

A diagramação tem início com o recebimento dos textos revisados e de uma prévia seleção das ilustrações. As páginas com o *layout* do projeto gráfico aprovado começam a ser “alimentadas” com as partes textuais e imagéticas e vão dando forma ao produto editorial.

A participação da equipe produtora em todas as etapas do trabalho é essencial para se encontrar os melhores resultados editoriais e gráficos para a capa e o miolo da publicação. E após o Relatório Anual ser diagramado, a publicação deverá passar

por uma nova revisão gramatical e de conferência com o texto final encaminhado para diagramação (com as devidas correções solicitadas), para posterior aprovação das áreas institucionais, garantindo a credibilidade e a qualidade do conteúdo desenvolvido.

#### **2.1.4. Produção impressa e eletrônica**

No caso do relatório impresso, é importante destacar que muitos recursos relacionados ao acabamento e impressão – tipo de papel, capa dura, quantidade de cores, etc. – deixam a publicação mais cara e devem ser planejados de acordo com os recursos orçamentários disponíveis.

O arquivo com a arte-final seguirá para impressão em gráfica e deverá ser acompanhado pelo produtor editorial ou *designer*, que fará o acompanhamento da produção gráfica: na pré-impressão, fazendo a revisão da prova gráfica (boneca); durante a impressão, garantindo a fidelidade das cores e da qualidade do material em produção; e na pós-impressão, contemplando o acabamento e a logística de distribuição e armazenamento.

Araújo (2008) afirma que o trabalho do produtor gráfico, quer seja o *designer* ou produtor editorial, é complexo e deve avaliar desde os custos, a pontualidade e a competência dos fornecedores, fazendo a supervisão gráfica nos processos de pré-impressão, impressão e pós-impressão, zelando pela pontualidade do cronograma elaborado pela equipe de produção.

Para realizar seu trabalho com eficiência, o produtor deverá conhecer a natureza e a sequência das operações necessárias para transformar um projeto editorial num impresso bem-acabado, o que inclui a pós-impressão, isto é, a terceira etapa do fluxo de trabalho da tecnologia gráfica, que envolve o acabamento dos livros e sua logística (armazenamento, distribuição, etc.). (ARAÚJO, 2008, p.495)

A partir da comunicação eletrônica que cada vez mais avança com a internet, os recursos digitais e as possibilidades de interatividade, a tecnologia vem transformando o panorama da informação, e essa aceleração vem crescendo em ritmo incontrolável. Para Darnton (2010, p.47), os recursos tecnológicos trazem um novo desafio para os editores: “em vez de lidar com documentos fixos e estabelecidos, precisamos lidar com textos múltiplos, mutáveis”. Com o desafio do uso dessas novas tecnologias da informação, o autor afirma que “agora encaramos a possibilidade de suplementar o livro tradicional com edições eletrônicas criadas especificamente para determinados propósitos e públicos.” (DARNTON, 2010, p.88)

Neste ano de 2016, o livro impresso ainda não foi substituído pelo eletrônico, e dificilmente isso acontecerá, pois há mercado para as duas versões. O que deve

ser considerado são as características de produção de cada tipo de publicação e os desejos do público-leitor que exerce o direito de escolher o veículo que mais lhe agrada. Informações relevantes como o tipo de leitor, o alcance da divulgação, os recursos midiáticos necessários, o prazo de produção, distribuição, armazenamento, recursos financeiros disponíveis devem ser contemplados desde o início do processo de produção da publicação, pois irão interferir diretamente na elaboração do fluxo editorial e do cronograma de trabalho, quer seja para a versão impressa quanto para a eletrônica.

No caso do Relatório Anual, que tem a distribuição gratuita, e considerando a necessidade de divulgação para um público amplo e com a redução dos custos de impressão de grandes tiragens, a internet surge como um meio importante para a distribuição paralela da peça de comunicação organizacional, que poderá ser desde um arquivo PDF (*Portable Document Format* ou formato portátil de documento), com o relatório na íntegra ou separado em capítulos, até uma versão interativa desenvolvida como *e-book* (livro em formato digital), que poderá permitir a inserção de outros recursos audiovisuais e uma maior interatividade com o leitor, podendo ser lida em computadores, *smartphones*, *tablets* ou leitores próprios desenvolvidos por diversas empresas.

Independente se a versão eletrônica será estática (um arquivo fechado como o PDF), flexível ou interativa, o processo editorial de produção é basicamente o mesmo até o fechamento do produto. No caso do PDF, o que vai variar é que em vez de gerar um arquivo com marcas de registro e em alta resolução para envio à gráfica, os arquivos eletrônicos serão salvos em uma versão mais leve (com menor resolução e tamanho) e poderão ser publicados imediatamente na internet. No caso de versões interativas ou para uso em aplicativos ou leitores móveis, os *designers* terão que fazer a adequação do conteúdo em algum *software* de editoração eletrônica que permita a transformação em formato ePub<sup>6</sup> (abreviação de *Electronic Publication* - Publicação Eletrônica) ou similar. Essas versões para aplicativos permitem uma otimização da tela de texto de acordo com o tipo de dispositivo usado para a leitura.

Vale concluir que o desenvolvimento de uma versão para *e-book*, dependendo dos recursos de interatividade, pode exigir tempo e recursos financeiros similares ou maiores do que os gastos com a produção da versão impressa em gráfica.

Considerando ainda a questão orçamentária e o valor final de produção do Relatório Anual, Torquato (2015, p.177) afirma que, cada vez mais, as empresas estão preocupadas com a realidade global atual e “[...] entendem que suas atividades estão

---

<sup>6</sup> O formato ePub é apenas um dos possíveis na área do *e-book*, apesar de ser o mais usado. Há vários outros, inclusive os da Amazon, como o AZW desenvolvido para o leitor Kindle.

relacionadas ao esforço geral de mudança e que suas metas e objetivos incluem não apenas o lucro, mas também o bem-estar geral”. Essa nova visão do mundo e do mercado, com questões de sustentabilidade, tem interferência direta nas atividades-meio da comunicação organizacional que “[...] passaram a vestir novas roupagens [...]” (TORQUATO, 2015, p.177), incorporando o *design* gráfico na produção e emissão de canais permanentes de uma nova linguagem, fazendo com que a editoração empresarial procure resultados profissionais na produção gráfica dos Relatórios Anuais sem o luxo ostensivo (capa dura, papéis especiais, recortes, relevos e outros acabamentos) que era uma das características desse tipo de publicação.

Os Relatórios Anuais atualmente são desenvolvidos por profissionais que buscam o equilíbrio entre a beleza estética, a funcionalidade informativa e economia de recursos naturais e financeiros, muitas vezes propondo a redução da tiragem impressa, de acordo com a planilha de distribuição (parceiros, acionistas, financiadores, etc.) de cada organização, e um maior investimento na divulgação da versão eletrônica pela internet.

## 2.2. A PRODUÇÃO TERCEIRIZADA

Considerando a equipe técnica necessária e as etapas de produção editorial, é muito comum que as organizações contratem agências de comunicação para produzir o Relatório Anual, que contará com uma equipe própria para realizar as etapas do processo editorial e contribuir com o olhar externo de quem é imparcial e não participa da rotina diária da organização.

Muitas empresas têm poucos funcionários em suas equipes de comunicação e eles não teriam como se dedicar exclusivamente com a produção do Relatório Anual. Esses profissionais geralmente precisam atender aos públicos interno e externo, e estão envolvidos em várias outras atividades: gestão da marca, gestão de crise, organização de eventos, assessoria de imprensa, monitoramento de redes sociais, produção de publicações impressas e eletrônicas para a internet, planos de comunicação, entre outras.

Mas nem sempre a terceirização é a solução para todos os problemas. Ao mesmo tempo em que uma agência externa pode disponibilizar uma equipe inteira para produzir o Relatório Anual, isso não garante agilidade na produção da publicação. A contratada pode não ter a experiência necessária com o segmento da contratante e não conseguir refletir a identidade corporativa, ocasionando dificuldades no desenvolvimento dos textos e do planejamento gráfico, resultando em possíveis retrabalhos e em um produto abaixo das expectativas institucionais.

Normalmente, mesmo quando as empresas possuem uma área interna de comunicação, seus profissionais já estão com o tempo consumido pelo trabalho gerado na rotina diária. Nesse sentido, é mais produtivo terceirizar o serviço. Por outro lado, quando a empresa terceirizada não tem experiência e conhecimento dos processos de elaboração desse tipo de publicação, existe o risco de haver atraso na entrega e do resultado final não conseguir traduzir a identidade filosófica e empresarial do cliente. (TEIXEIRA, 2016)

Tudo vai depender da flexibilidade que a empresa – privada, pública ou sem fins lucrativos – tem para contratar prestadores de serviços: simples indicação, ampla concorrência ou outra modalidade de licitação/contratação.

No caso de licitação, segundo a Lei 8.666/93, concorrência é a modalidade entre quaisquer interessados que possam comprovar, na fase inicial de habilitação, possuir os requisitos de qualificação exigidos no edital para execução dos serviços. A empresa contratante faz a divulgação do termo de referência que contém o detalhamento do objeto, contendo as especificações sobre os serviços que serão realizados, e fica no aguardo do recebimento de propostas de empresas interessadas. O resultado acontece a partir do julgamento da melhor proposta por comissão interna previamente definida, podendo ser feita a pré-qualificação dos licitantes e avaliação do registro de preços.

Uma modalidade de licitação muito utilizada e que permite maior controle de qualidade sobre a empresa que irá prestar os serviços contratados é a Carta Convite. Esta licitação é realizada entre interessados do ramo pertinente ao objeto contratado, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela Unidade Administrativa. É uma modalidade menos complexa, que permite um maior controle sobre a qualificação das agências/empresas que participarão do processo de seleção e não exige a divulgação em Diário Oficial ou em jornais de grande circulação.

No caso de instituições públicas, a modalidade mais usual para aquisição de bens e serviços comuns é o Pregão, que é um tipo de licitação instituído pela Lei nº 10.520/02 e regulamentada no âmbito da União pelo Decreto nº 3.555/00 e pelo Decreto nº 5.450/05, que submete o regulamento para a realização de pregão na forma eletrônica (pela internet) e admite apenas o resultado do tipo menor preço. O art. 2º do Decreto nº 3.555/00 define pregão como: “a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns e é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais”.

São várias as modalidades de licitação nas quais pode prevalecer o menor preço, melhor técnica ou técnica e preço. Tudo vai depender do tipo de empresa que está realizando a licitação e qual o objeto a ser contratado.

Diferente das empresas privadas e organizações sem fins lucrativos que podem contratar serviços sem licitação, os órgãos públicos geralmente contratam o serviço de produção do Relatório Anual por meio de pregão eletrônico, cujo resultado final é garantido pelo menor preço registrado, nem sempre sendo possível contratar uma empresa que ofereça a melhor qualidade para a execução do serviço ou que tenha experiência com publicações do seu segmento.

Se você é uma empresa privada e pode contratar uma agência de comunicação externa, que você já conheça o trabalho e que já tenha feito outros Relatórios Anuais no segmento da sua organização, me parece que a empresa terceirizada pode ser uma boa aliada. Porque a terceirizada tem uma vantagem, ela pode destacar uma equipe completa para atender ao cliente, exclusivamente ou com tempo integral para se dedicar àquele projeto, o que redundará em agilidade. Você terá uma pessoa dedicada às 8h de trabalho diário dela para fazer o projeto gráfico, os jornalistas a desenvolver os textos e depois o diagramador para fazer a diagramação. (DAHER, 2016)

### 3. O INCA E A PRODUÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL

O INCA integra a estrutura da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) e é o órgão auxiliar do Ministério da Saúde (MS) no desenvolvimento e coordenação das ações estratégicas e integradas para a prevenção e o controle do câncer no Brasil. Essas ações fazem parte dos serviços prestados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e compreendem a assistência médico-hospitalar gratuita aos pacientes com câncer. O Instituto atua também em áreas estratégicas como epidemiologia, prevenção, detecção precoce, pesquisa e ensino (com a formação de profissionais especializados). O modelo de gestão participativa e compartilhada foi implementado na Instituição e está em vigor desde 2004.

O art. 41 da Lei nº 8.080, de 19/9/1990, firmou a relevância das ações desenvolvidas pelo INCA como “referencial de prestação de serviços, formação de recursos humanos e para transferência de tecnologia”.

As cinco unidades hospitalares do Instituto estão localizadas na cidade do Rio de Janeiro e são classificadas como de alta complexidade, o que significa que os pacientes antes de chegar ao INCA já receberam o diagnóstico de câncer nas unidades de saúde de atenção básica (posto de saúde, ambulatório) ou de média complexidade (clínica especializada, hospital).

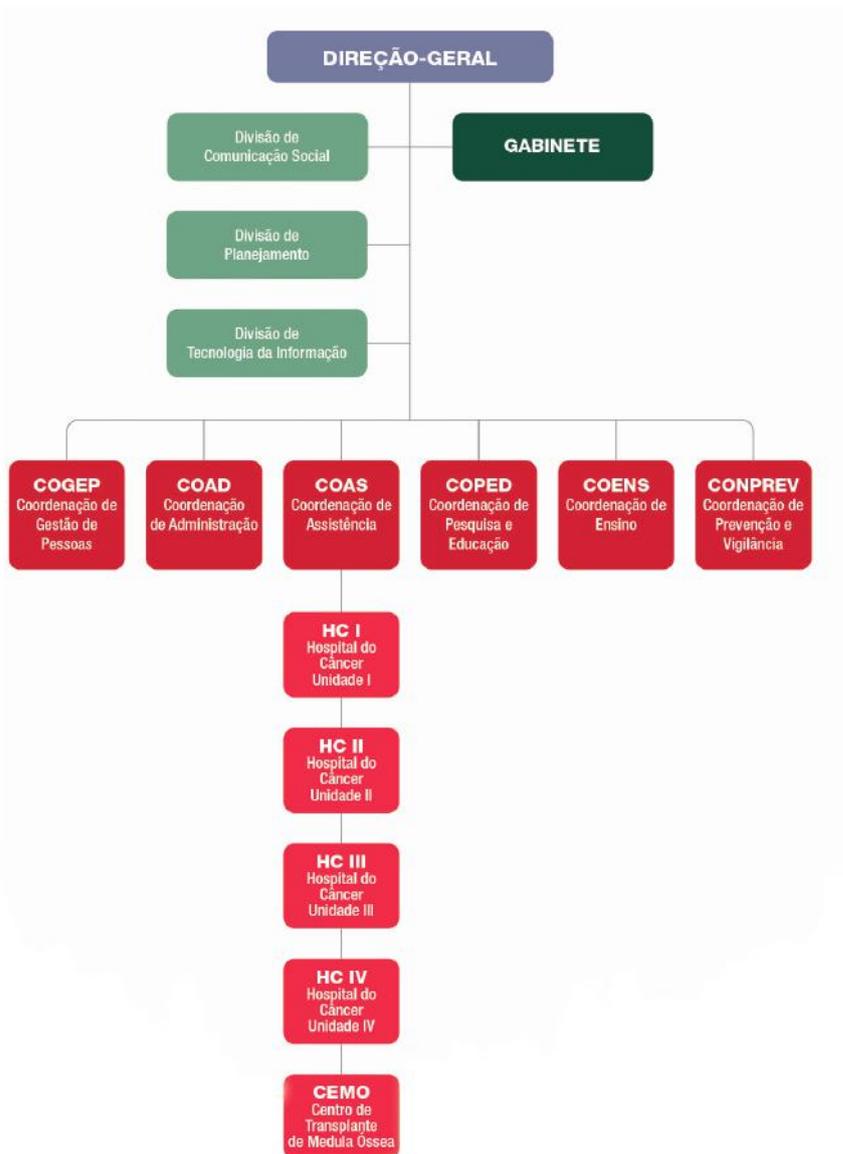
Entre 2003 e 2004, o planejamento institucional foi implementado e a missão, visão e objetivos estratégicos foram definidos, sendo que os objetivos foram atualizados em 2012 e estão mantidos até hoje:

**Missão:** Promover ações nacionais integradas para prevenção e controle do câncer.

**Visão Estratégica:** Exercer plenamente o papel governamental na prevenção e controle do câncer, assegurando a implantação das ações correspondentes em todo o Brasil e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.

**Objetivos Estratégicos:** 1. Promover a produção, disseminação e aplicação do conhecimento para o fortalecimento das ações de controle do câncer; 2. Contribuir para a estruturação das redes de atenção à saúde centradas nas ações para o controle do câncer; 3. Contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico, otimizando sua aplicação nas ações para o controle do câncer; 4. Aprimorar processos e instrumentos de gestão, visando à maior efetividade das ações para o controle do câncer. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013-2014, 2015, p.10-12)

A última versão da estrutura regimental do INCA foi publicada no Decreto Presidencial nº 8.065, de 07/8/2013 (Figura 7), e deverá ser alterada em 2017:



**Figura 7.** Versão simplificada da Estrutura Regimental do INCA publicada no Diário Oficial da União em 08/08/2013

Fonte: Relatório de Atividades do INCA 2013-2014, 2015, p.13.

### 3.1. A DIVISÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (DCS) E AS SUAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A DCS está diretamente ligada à Direção-geral do INCA e trabalha em parceria com as áreas técnicas do Instituto. É a Divisão responsável pelas ações voltadas aos públicos externo e interno – pacientes, acompanhantes, força de trabalho – que devem ser permanentemente informados e mobilizados por meio de campanhas, publicações e instrumentos de comunicação que reforçam os valores institucionais e o comprometimento do INCA em prestar o melhor atendimento.

Todas as ações da DCS estão alinhadas às orientações das áreas técnicas do INCA e do MS, com o objetivo de chegar a cada público de forma contínua e com a ferramenta e a linguagem mais adequadas. Essas ações são cruciais para ampliar a conscientização da população sobre os temas relacionados ao câncer. Dessa forma, também contribuem para a mobilização de parceiros, formadores de opinião e sociedade civil, assim como para o avanço da prevenção e do controle do câncer no País. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013-2014, 2015, p.85)

A DCS conta com uma equipe de servidores públicos federais especializados em comunicação em câncer (Figura 8) – jornalistas, *designer*, relações públicas, publicitário – que acumula experiência no processo de esclarecimento sobre a doença e disseminação da informação. A equipe trabalha organizada em núcleos, mas de maneira integrada, com poucos profissionais para a grande quantidade de demandas institucionais e veículos que precisam de constante acompanhamento e atualização.



**Figura 8.** Organograma da DCS/INCA em novembro de 2016

Fonte: O autor, 2016.

A comunicação institucional, gerenciada pela DCS, busca utilizar vários meios de comunicação disponíveis como canais de acesso para os pacientes, funcionários, gestores, pesquisadores, parceiros, órgãos de controle e público em geral. Esses meios são ferramentas poderosas que contribuem com: esclarecimentos de dúvidas pelo Fale Conosco (canal direto com o usuário publicado no Portal INCA); disseminação de informações divulgadas no Portal do Instituto na internet; produção de publicações impressas e eletrônicas (livros, guias, cartilhas, manuais, fôlderes, etc.); desenvolvimento de campanhas de mobilização interna e externa como as de doação de sangue, plaquetas e medula óssea; organização e divulgação de eventos e campanhas nas datas institucionais. As campanhas englobam a produção de materiais (impressos ou digitais) e ações de mobilização em articulação com as áreas técnicas do INCA e do MS. É importante destacar que as campanhas são planejadas

e desenvolvidas em parceria com a Assessoria de Comunicação (ASCOM) do MS e precisam de aprovação prévia.

Como instrumento de comunicação institucional e para o atendimento especializado à imprensa, há uma equipe terceirizada de assessoria de imprensa que atua nas dependências do Instituto e é gerenciada pela DCS e pelo Gabinete da Direção-geral. Compete a assessoria: realizar treinamento para porta-vozes (*media training*); criar *releases*; fazer sugestões de pautas; atender às solicitações de imprensa (todas as mídias) e construir uma relação de confiança com os jornalistas; acompanhar e assessorar os porta-vozes do INCA em entrevistas; monitorar as notícias publicadas em fotos, vídeos, veículos impressos e *online* (clipagem); e produzir relatórios de mídia.

A equipe de comunicação interna gerencia o Informe INCA – informativo mensal distribuído para os funcionários ativos e inativos –, os quadros de aviso espalhados pelas unidades do Instituto, o *postmaster* (*e-mail* informativo disparado para todas as contas da instituição) e a Intranet, que são as ferramentas e os veículos de comunicação utilizados para divulgação de notícias e mobilização do corpo funcional. Em parceria com as áreas técnicas da Assistência, a equipe da DCS ainda é responsável pelo conteúdo e diagramação de cartilhas e folhetos de orientações aos pacientes, que são impressos e entregues gratuitamente para as pessoas em tratamento no Instituto e publicados na internet para que possam ser reproduzidos.

No núcleo de comunicação externa, destaca-se a revista Rede Câncer, publicação trimestral da DCS, criada em 2007, dirigida aos profissionais de oncologia do SUS, que tem como objetivo “divulgar informações atualizadas sobre o câncer e compartilhar conhecimento estratégico em oncologia em todo o Brasil” (Relatório Anual do INCA 2007, 2008, p.36), reunindo temas importantes para o controle da doença: pesquisa, ensino, assistência, política, entre outros. A revista é impressa e distribuída por *mailing* para instituições e profissionais cadastrados e tem a versão eletrônica divulgada no Portal do INCA.

O Portal do Instituto (Figura 10), em funcionamento desde 1996, e gerenciado pela equipe de comunicação externa, é o principal canal de comunicação com a população em geral, profissionais, pacientes, imprensa e gestores, mantendo informações constantemente atualizadas sobre campanhas de prevenção e hábitos de vidas saudáveis, eventos técnico-científicos, publicações produzidas pelo Instituto, notícias, *releases*, Ouvidoria, concurso público, dados sobre tipos de câncer, controle do tabagismo, estimativas, pesquisas, entre outros.



Figura 9. Algumas publicações produzidas pela DCS

The screenshot shows the home page of the Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA). The header includes the INCA logo and name, along with navigation links for 'BRASIL', 'Serviços', 'Participe', 'Acesso a informação', 'Legislação', and 'Canais'. A search bar is located on the right. The main content area features a large banner for 'Outubro Rosa: pesquisa do INCA revela importância de a mulher conhecer as próprias mamas'. Below the banner are several sections: 'LINKS DIRETOS' with links to various services; 'TIPOS DE CÂNCER' listing various cancer types; 'CURSOS E EVENTOS' listing upcoming seminars and workshops; and 'PUBLICAÇÕES' listing recent publications. The page is decorated with images of the INCA building and tropical plants.

Figura 10. Home page do Portal do INCA

Fonte: <http://www.inca.gov.br>. Acesso em 17/11/2016.

Apesar de o INCA não ter canais oficiais em mídias sociais, a equipe de relações públicas da DCS mantém constante parceria com a ASCOM do MS para a realização de ações *online* (voltadas principalmente para o público jovem, principal alvo da indústria do tabaco) que utilizam veículos como o *Blog da Saúde*, *Facebook* e *Twitter* do MS. Essas ferramentas de comunicação permitem maior alcance e participação do público usuário da internet e de redes sociais.

O INCA conta ainda com a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) Prevenção e Controle do Câncer, criada em 2012, e gerenciada pela Coordenação de Educação do Instituto. A BVS serve como referência nacional de informação técnico-científica e mantém atualização constante dos livros, folhetos, relatórios, *banners*, teses, dissertações, artigos científicos e outras publicações produzidas pela Instituição, inclusive dos materiais elaborados pela DCS.

O núcleo de comunicação visual trabalha integrado com a equipe de Comunicação e cria conceitos, *layouts*, projetos gráficos e ilustrações para todas as publicações produzidas pela DCS, quer seja para mídia impressa ou para a digital. Os fotógrafos fazem o registro de todos os eventos, procedimentos e atividades do Instituto, armazenando os arquivos para posterior busca e uso nos materiais desenvolvidos. Apesar do imenso acervo fotográfico, o INCA não tem um banco de imagens informatizado que permita a indexação e catalogação dos arquivos com fácil recuperação das fotos. Um projeto começou a ser desenvolvido em 2006, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, mas o sistema não foi implantado na época e atualmente precisa ser atualizado e adaptado para as novas necessidades institucionais.

Nesse universo de atividades e materiais gerenciados pela DCS em parceria com as áreas técnicas do INCA, o Relatório Anual existe como uma publicação de comunicação organizacional que tem um fluxo de produção flexível de acordo com a realidade de cada ano. O processo editorial varia a cada publicação, inclusive com a elaboração de relatórios bienais.

### 3.2. O PROCESSO DE PRODUÇÃO DO RELATÓRIO

Como é a prática em muitas instituições e organizações, o INCA produz dois tipos de relatório: o Relatório de Gestão (o mesmo Relatório da Administração apresentado por Lauretti, 2003), coordenado pela Diplan e obrigatório como prestação de contas aos órgãos de controle, e o Relatório de Atividades (também chamado de Relatório Anual por Lauretti (2003) e Rego (1986), coordenado pela DCS e produzido como uma peça promocional.

Mesmo sendo o Relatório de Atividades o objeto de análise deste trabalho, pelas especificidades do processo editorial e características gráficas, no caso do INCA não é possível pensar na sua produção sem mencionar o Relatório de Gestão, que serve como base e subsídio para a seleção de informações e elaboração de conteúdo.

### 3.2.1. O Relatório de Gestão

No INCA, o Relatório da Administração recebe o nome de Relatório de Gestão, em alinhamento com a orientação do TCU, e começou a ser produzido em 2002. É elaborado como prestação de contas anual a que a unidade jurisdicionada está obrigada nos termos do Parágrafo Único do Art. 70 da Constituição Federal de 1988, de acordo com a Instrução Normativa nº 63/2010 do TCU, e outras Decisões Normativas ou Portarias que venham a ser publicadas. O Portal do TCU apresenta as orientações e tutoriais para a produção do relatório, com estruturas de preenchimento (incluindo modelos de gráficos e tabelas) e documentos de apoio para a elaboração do Relatório de Gestão.

Em relação à Legislação, a Instrução Normativa carrega uma série de leis que lhe dão respaldo. Os tutoriais, publicações e manuais estão divulgados no *site* do TCU e podem ser consultados por qualquer usuário (Figura 11).



**Figura 11.** Página do Portal do TCU com as instruções sobre a produção do Relatório de Gestão  
 Fonte: <http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2016.htm>.  
 Acesso em 15/11/2016.

Além das informações que devem ser preenchidas de acordo com as exigências do TCU e restrições de formatação do relatório, é necessário que os gestores analisem criticamente os dados apresentados, com uma reflexão sobre os resultados alcançados no período avaliado de 12 meses. Barbosa (2016) ressalta que essa exigência é recente e os gestores do INCA ainda não têm o hábito e a facilidade para analisar os dados.

Um pouco diferente do Relatório de Atividades (como atualmente é chamado no INCA o Relatório Anual) que tem um aspecto mais promocional, o Relatório de Gestão serve principalmente como ferramenta para o TCU avaliar o desempenho da Instituição. Para Barbosa (2016), “quanto mais o relatório estiver amarrado à Instrução Normativa, mais fácil ele será compreendido pelo TCU, e uma menor chance de errar”.

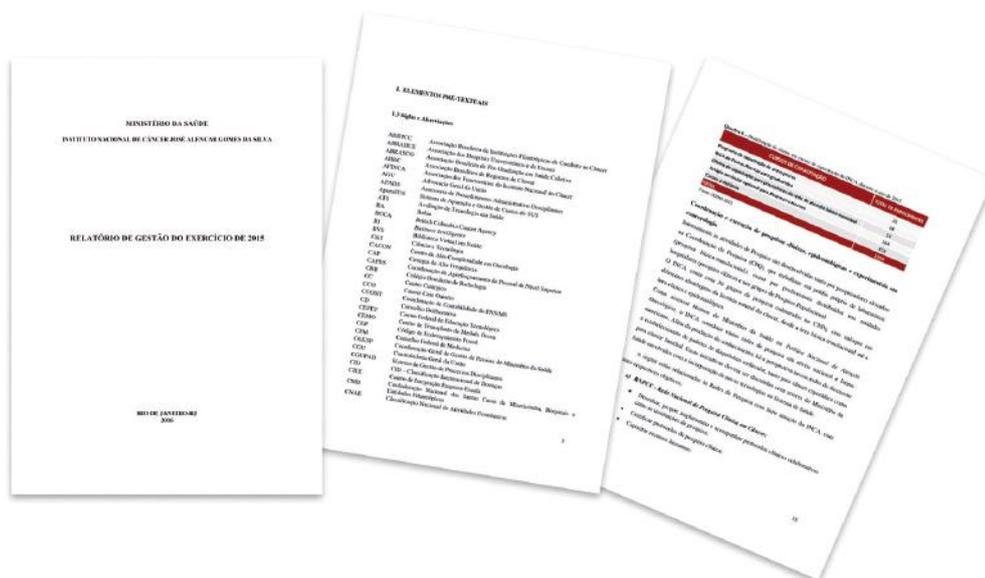
O TCU normalmente oferece um curso *online* para os funcionários responsáveis pela produção do relatório, e uma das orientações informa que “os dados são os elementos mais importantes e devem, preferencialmente, ser apresentados em forma de tabelas ou gráficos” (BARBOSA, 2016). A estrutura do Relatório de Gestão segue uma formatação similar ao de várias outras publicações e deve ser organizada em elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais. Não há indicação de uso de imagens, mas para algumas áreas é factível incluir ilustrações, como no caso da DCS em que os resultados obtidos não aparecem como exigências solicitadas pelo TCU, havendo maior liberdade para que a área forneça as informações que julgue relevantes, inclusive com envio de ilustrações para apoio visual (ex.: alguma tela do Portal do INCA).

A Instrução Normativa costuma ser publicada entre outubro e novembro de cada ano e o primeiro passo da equipe da Diplan/INCA é fazer uma leitura crítica do documento e marcar todo o conteúdo relacionado ao Instituto. Como se trata de publicação única para todos os órgãos públicos, é necessário fazer uma triagem das informações pertinentes com o segmento da Instituição. Geralmente não há mudanças significativas nas exigências de um ano para o outro, mas podem ocorrer alterações nas estruturas das informações obrigatórias. “O crivo do TCU está muito mais lapidado a cada ano” (BARBOSA, 2016).

O passo seguinte é separar as informações por áreas e entrar em contato com as respectivas chefias, que indicam um servidor de sua equipe para trabalhar em parceria com a Diplan. É realizada uma reunião inicial de trabalho para orientação e esclarecimento de dúvidas com todos os profissionais envolvidos. Cada área recebe uma planilha Excel com um recorte da Instrução Normativa como orientação, com as devidas marcações das informações imprescindíveis que deverão ser fornecidas, mais o Relatório de Gestão do ano anterior como referência.

A partir do primeiro contato que a Diplan faz com as áreas técnicas do INCA (geralmente no início de janeiro de cada ano), os profissionais têm em torno de dois meses para fornecer as informações solicitadas. Durante esse período, várias conversas e mensagens são trocadas para sanar todas as dúvidas. Barbosa (2016) acrescenta que um cronograma de trabalho é elaborado logo no início da produção e há uma coluna na planilha para acompanhamento do *status* de elaboração dos textos por área. “É uma maneira de não perder o controle, identificar possíveis dificuldades de algum profissional e manter as entregas dentro do prazo definido” (BARBOSA, 2016).

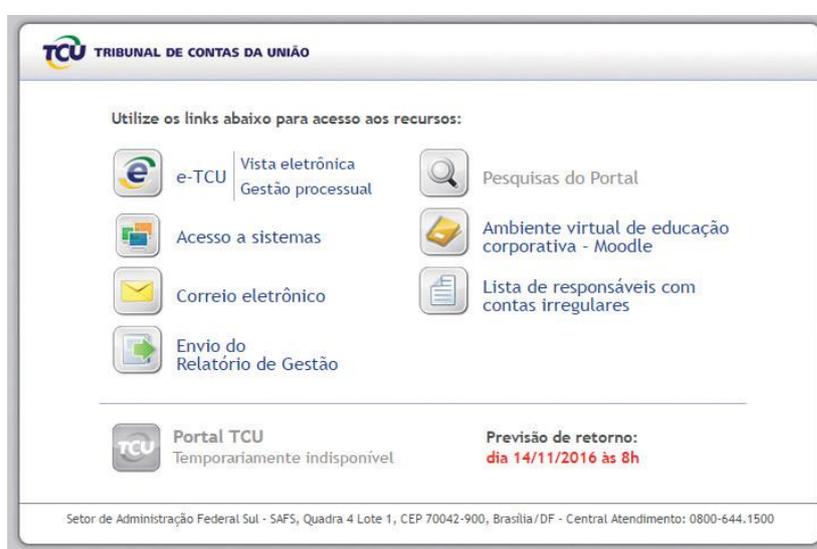
Após o recebimento dos documentos produzidos pelas áreas técnicas, a Diplan faz a consolidação das informações e a organização do relatório em algum *software* editor de texto, para posterior envio dos arquivos com vistas à aprovação da Direção. Como não há necessidade de criação de projeto gráfico e a formatação segue um modelo pré-determinado pelo TCU (Figura 12), a edição do Relatório de Gestão – redação, adequação dos textos, criação de gráficos, padronização – é feita por um profissional da Diplan que não tem conhecimento sobre produção editorial. Segundo Barbosa (2016), o maior problema é com a edição dos textos que são recebidos das áreas, por não haver uniformidade na linguagem e nem revisão gramatical realizada por profissional especializado da DCS ou da Coordenação de Educação: “o dado está lá, mas o texto é tão confuso que não é possível localizá-lo, e a informação pode funcionar de maneira negativa” (BARBOSA, 2016). A pesquisadora da Diplan acredita que é importante enviar os textos para edição e revisão, mas considerando o tempo curto que existe entre a elaboração do relatório e envio ao TCU, atualmente é inviável pensar nessa possibilidade, sendo de responsabilidade do Planejamento realizar todas as etapas de produção.



**Figura 12.** Capa e páginas do Relatório de Gestão do INCA 2015

Fonte: <https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml>. Acesso em 20/09/2016.

Uma vez aprovado internamente pela Direção, o relatório é encaminhado ao TCU (Figura 13) em formato eletrônico (PDF). O Tribunal faz a auditoria e pode recomendar mudanças ou solicitar correções, que retornam ao INCA pela ferramenta E-Contas ou por e-mail. Ao receber as alterações sugeridas pelo órgão de controle, geralmente sobre informações que estão faltando, a Diplan envia novamente os documentos para as áreas técnicas efetuarem os devidos ajustes. Barbosa (2016) destaca que o Relatório de Gestão não precisa ser publicado em jornal ou Diário Oficial, sendo obrigatória a publicação no *site* do TCU. No Portal do INCA é publicado o *link* que direciona para a publicação do Tribunal.



**Figura 13.** Janela no Portal do TCU com *link* para envio do Relatório de Gestão

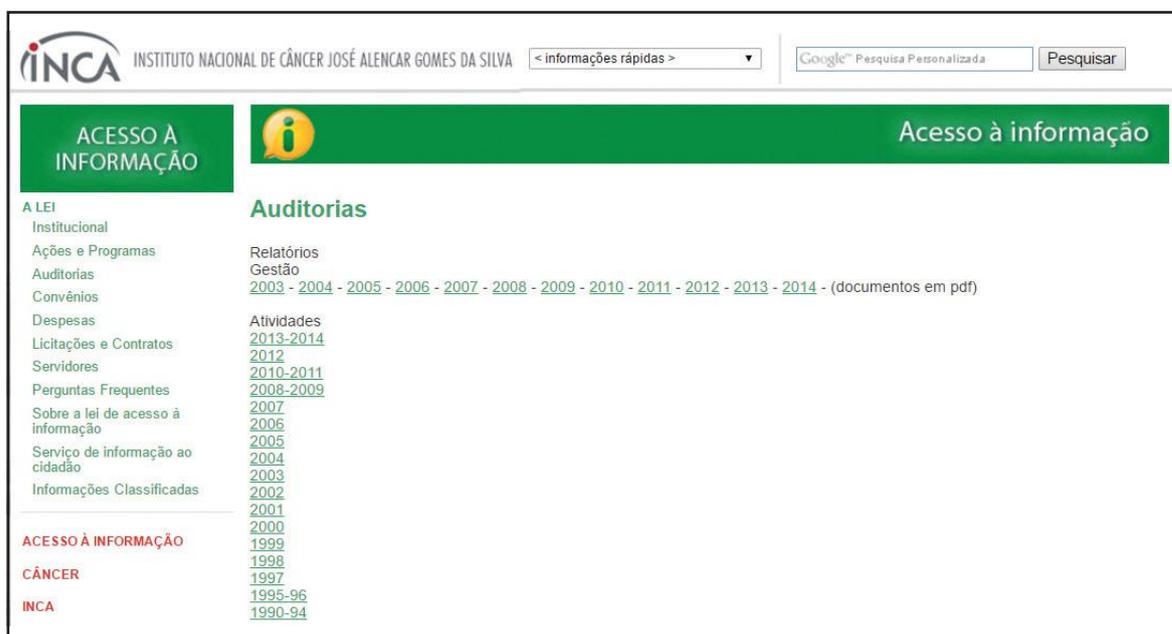
Fonte: <http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2015.htm>. Acesso em 14/11/2016.

Tanto o Relatório de Gestão como o Relatório de Atividades exigem tempo e dedicação. Segundo Barbosa (2016), são trabalhos que precisam de um coordenador dedicado quase que exclusivamente à elaboração do material, para acompanhamento de todas as etapas de produção e participação ativa na integração entre as áreas produtoras e equipe técnica. No caso específico do Relatório de Gestão, que tem uma data limite para fechamento e envio da versão final do documento (31 de março de cada ano), manter os prazos do cronograma de trabalho é essencial, sendo necessário um fluxo adequado de interação com os profissionais responsáveis e uma priorização interna da Instituição para a produção do relatório que é uma exigência do TCU, o que nem sempre acontece. “Muitas vezes, o texto do relatório é alterado e fechado no próprio Gabinete no mesmo dia de envio aos órgãos de controle” (BARBOSA, 2016).

### 3.2.2. O Relatório Anual ou de Atividades

A partir da aprovação do Relatório de Gestão pela Direção do INCA e envio ao TCU, uma cópia do arquivo é encaminhada para a DCS iniciar a produção do Relatório de Atividades.

O Relatório de Atividades do INCA é produzido desde 1990, sendo que a primeira publicação referiu-se ao quinquênio 1990 a 1994. Diferente do conceito apresentado por Lauretti (2003, p.VII), em que o Relatório Anual “abrange um exercício inteiro (12 meses)”, o Instituto produz relatórios que contemplam informações de diferentes períodos. A Figura 14 mostra que até então foram produzidos 17 Relatórios de Atividades: 1 quinquenal, 4 bienais e 12 anuais.



The screenshot shows the INCA website interface. At the top, there is the INCA logo and the full name 'INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA'. Below the logo is a navigation menu with 'ACESSO A INFORMAÇÃO' and 'Acesso à informação'. The main content area is titled 'Auditorias' and contains two columns of links. The left column lists various categories like 'A LEI', 'Ações e Programas', 'Auditorias', etc. The right column lists specific activity reports under 'Relatórios Gestão' and 'Atividades'.

Relatórios Gestão	Atividades
<a href="#">2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007 - 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013 - 2014 - (documentos em pdf)</a>	<a href="#">2013-2014</a>
	<a href="#">2012</a>
	<a href="#">2010-2011</a>
	<a href="#">2008-2009</a>
	<a href="#">2007</a>
	<a href="#">2006</a>
	<a href="#">2005</a>
	<a href="#">2004</a>
	<a href="#">2003</a>
	<a href="#">2002</a>
	<a href="#">2001</a>
	<a href="#">2000</a>
	<a href="#">1999</a>
	<a href="#">1998</a>
	<a href="#">1997</a>
	<a href="#">1995-96</a>
	<a href="#">1990-94</a>

**Figura 14.** Página do Portal do INCA com os Relatórios de Atividades produzidos pelo INCA desde 1990  
Fonte: <http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>. Acesso em 15/11/2016.

De 1995 a 1999, a publicação recebeu o nome de Relatório de Atividades, sendo publicada de 2000 a 2009 com o título de Relatório Anual. A partir de 2010 o Instituto voltou a adotar o nome Relatório de Atividades. É interessante perceber que a publicação referente a 2008-2009 foi chamada de Relatório Anual, o que é uma contradição porque o relatório abrange um período de 24 meses e não de 12 meses. Não há uma explicação para a mudança na denominação, mas alguns profissionais da DCS acreditam que o título Relatório de Atividades tenha voltado devido aos atrasos de produção e de algumas publicações serem referentes aos resultados de um biênio. Não faria sentido publicar como Relatório Anual.

A primeira publicação produzida pelo INCA tem o título de Relatório 1990-1994 (Figura 15) e apresenta os dados referentes a um quinquênio. O conteúdo da publicação mostra um panorama geral sobre o período analisado sem entrar em detalhes dos resultados alcançados em cada ano. O texto de apresentação é assinado pelo Diretor-geral do Instituto e o relatório não inclui o balanço contábil.

A publicação foi produzida em formato 21 cm x 27,5 cm, com apenas 32 páginas, impressa em papel *couché* brilho e acabamento em grampo canoa. A diagramação é simples, mas o relatório tem preocupação com o projeto gráfico, que contempla o uso de fotos produzidas dentro do Instituto e trabalha as aberturas dos capítulos com uma coluna de texto e duas colunas nas demais páginas. A logo do INCA é utilizada com destaque na capa e as cores da identidade institucional – cinza e vermelho – prevalecem no miolo. Os títulos têm destaque pelo tamanho e tipologia diferenciada do conteúdo, e as páginas apresentam um *layout* com pouco espaçamento nas margens laterais interna e externa. Tabelas e gráficos são utilizados para demonstrar os dados numéricos de cada ano analisado: capacitações, pacientes matriculados, produção cirúrgica, entre outros.

A produção do relatório, desenvolvida por empresa terceirizada e sob a coordenação da equipe da DCS apresenta a seguinte estrutura: Apresentação; Introdução; Missão do INCA; Estrutura organizacional; Programa de controle do câncer; Programa de pesquisa; Programa de ensino; Programa de imunogenética e transplante de órgãos; Programa de assistência; Programa de infraestrutura; Desenvolvimento institucional; Visão do futuro; Atos legais de 1990 a 1994.



**Figura 15.** Capa e algumas páginas do miolo do Relatório 1990-1994 do INCA

Fonte: Acervo da DCS.

O relatório seguinte foi produzido com base nos resultados alcançados em um exercício de 24 meses – 1995-1996 – e os demais, até 2007, passaram a ser anuais, mantendo uma evolução nos projetos editoriais/gráficos e apresentando um maior investimento na impressão e acabamento das publicações. A estrutura se manteve sem alterações significativas, mas o conteúdo ficou mais encorpado, com textos elaborados (menos técnicos) e bem redigidos, muitas ilustrações e informações mais detalhadas sobre o Instituto, suas atividades e resultados conquistados. O trabalho continuou sendo desenvolvido por empresas terceirizadas e coordenado por profissionais da DCS.

No caso do relatório de 2008-2009, como explicado anteriormente, a publicação recebeu o título de Relatório Anual, mesmo sendo um relatório bienal, e também foi desenvolvida por empresa terceirizada e coordenada pela equipe da DCS. Mas o resultado final do projeto gráfico aprovado foge ao padrão estético dos relatórios anteriores e não representa os valores institucionais, principalmente quanto ao objetivo do INCA em se consolidar como centro de excelência e referência para a prevenção e o controle do câncer no Brasil e na América Latina.

O relatório se manteve sem a apresentação do balanço contábil e as metas futuras foram excluídas da publicação, que apresenta a seguinte estrutura básica: Apresentação; Estrutura organizacional; Organograma; Histórico; Política e desenvolvimento institucional; Vigilância epidemiológica; Promoção à saúde e prevenção do câncer; Detecção precoce; Assistência oncológica; Formação e capacitação de profissionais especializados em oncologia; Produção do conhecimento em oncologia.

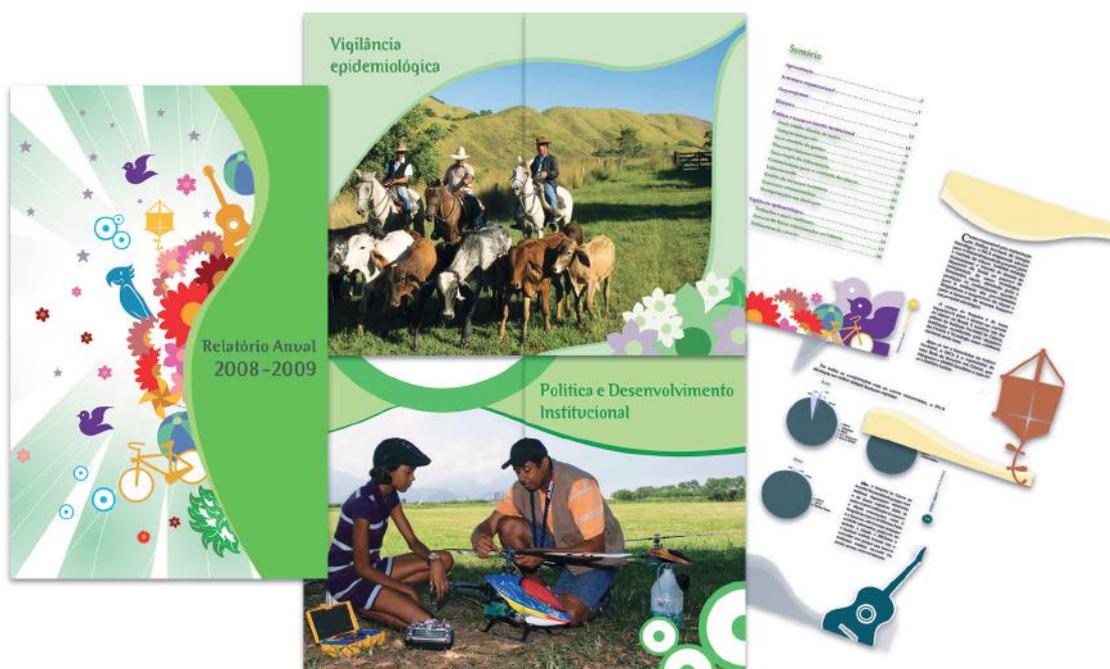
Apesar da proposta de um projeto gráfico diferenciado, as fotografias conceituais incluídas nas aberturas de capítulos em nada contribuem para a compreensão do que está sendo apresentado e nem representam a Instituição. Os elementos estéticos que complementam a diagramação também não têm coerência com os valores institucionais e nem conseguem identificar com clareza a linha temática da publicação.

O relatório foi produzido em formato 19 cm x 29,7 cm, com capa e orelhas em papel cartão laminado, lombada quadrada colada e 4/0 cores. O miolo com 128 páginas em 4/4 cores foi impresso em papel vergê cor bege, o que não valorizou a apresentação do relatório e interferiu negativamente na qualidade da impressão, principalmente das fotografias. As fotos utilizadas nas páginas do miolo foram produzidas dentro do Instituto e representam os funcionários e atividades realizadas durante os dois anos analisados, mas não estão em harmonia com a proposta de capa e páginas de aberturas de seções.

A tipologia escolhida para os títulos e textos é usada com um tamanho de fonte acima da média de outras publicações, o que facilita a leitura e conseqüentemente aumenta o número de páginas. A mancha gráfica ocupa quase toda a área das páginas com textos, ilustrações e grafismos, tendo a parte textual organizada sempre em uma coluna.

Os capítulos são apresentados em cores diferentes e o verde, que em nada representa a identidade visual da instituição, predomina na capa e no miolo. O texto tem uma linguagem jornalística, com informações e frases em destaque, e a publicação não inclui os dados do balanço contábil apresentados no Relatório de Gestão.

Não é possível fazer uma análise crítica mais detalhada sem uma explicação lógica da equipe de produção, mas os desenhos criados para o projeto gráfico de capa e miolo – pipas, papagaios, bicicletas, cataventos, flores, violões, bolas – passam a ideia de uma publicação para o público infantil, que não faz parte do público-alvo do relatório, assim como algumas fotos de aberturas de capítulos, provavelmente compradas em banco de imagens, remetem a um universo rural, não acrescentando qualquer informação subjetiva positiva em relação às atividades do Instituto, podendo contribuir para a falta de credibilidade dos dados apresentados. Exs.: O capítulo Política e Desenvolvimento Institucional é representado pela imagem de um treinamento de aeromodelismo, assim como o capítulo Vigilância Epidemiológica é retratada por uma foto de boiadeiros, e a parte de Formação e Capacitação de profissionais especializados em oncologia por uma foto de apicultores (Figura 16).



**Figura 16.** Capa e algumas páginas do miolo do Relatório Anual 2008-2009 do INCA  
Fonte: Acervo da DCS.

Em relação ao Relatório de Atividades 2012, por não haver na época um contrato vigente com agência de comunicação e qualquer previsão de nova licitação, a publicação foi produzida exclusivamente pelos profissionais da DCS – jornalistas, publicitário, *designer* e assistente técnico. Daher (2015) conta que a equipe se organizou dividindo todas as tarefas e utilizou as informações do Relatório de Gestão 2012 e do Relatório de Atividades 2010-2011 como bases para a produção da nova publicação, conseguindo entregar o relatório impresso no prazo acordado com a Direção e atender às expectativas institucionais. A produção interna exigiu uma maior dedicação dos profissionais da DCS com a incorporação de novas atividades de trabalho, o que causou impacto direto na rotina de demandas recebidas e produzidas pela DCS. Mas o trabalho com equipe interna (todos no mesmo local), que conhece bem a realidade da Instituição, facilitou o contato com as áreas e agilizou os processos de produção e realização das correções necessárias.

Daher (2015) afirma que a Direção do INCA entende que o Relatório de Atividades é uma peça relevante na prestação de contas dos resultados alcançados e ações realizadas pelo Instituto, quer seja para envio ao MS, instituições parceiras, políticos do município e do estado do Rio de Janeiro, financiadores de pesquisa e gestores internos, quer seja para uso em reuniões ou visitas realizadas na Instituição. Apesar de o INCA não ser uma empresa privada, não visar ao lucro e não ter interesse comercial, existem projetos dentro do Instituto, principalmente na área de pesquisa, que recebem financiamento externo, e o Relatório de Atividades é uma peça de comunicação institucional importante nesse relacionamento.

Segundo Daher (2015), o público-alvo do Relatório de Atividades pode mudar de acordo com o ano de produção: “dependendo da história daquele período ao qual o INCA está se referindo, se precisa fazer um relacionamento, esse público pode se estender ou se encolher um pouco”. É o caso do Campus Integrado do INCA que está em construção e depende da aprovação da sociedade, de associações comerciais e de moradores da região, sendo o relatório uma publicação com informações relevantes sobre a produção e as atividades realizadas pelo Instituto e de suas metas para o futuro.

É uma decisão gerencial que o Relatório de Atividades, diferente do Relatório de Gestão, seja valorizado pelo projeto editorial, com uso de muitas ilustrações, principalmente de fotografias que destaquem o corpo funcional e as respectivas atividades realizadas pelo Instituto, com boa produção gráfica e linguagem adequada, sendo atraente, fácil de ler e compreender, e que as pessoas tenham vontade de consultá-lo e guardá-lo, assim como afirmou Lauretti (2003) sobre a importância no investimento em produção gráfica para estimular a leitura e conservação do relatório.

[...] Em relação ao Relatório Anual, se a sua instituição sente necessidade desse produto, ele só tem sentido se for feito da maneira correta, que é um material graficamente atraente, com fotos e ilustrações adequadas, com uma diagramação leve, que seja um produto atrativo, gostoso de você folhear. (DAHER, 2015)

Em relação à linguagem utilizada no Relatório de Atividades, Daher (2015) reitera as afirmações de Rego (1986) e Lauretti (2003) sobre a necessidade de o texto ser claro e de fácil compreensão, e por isso ter que ser produzido por jornalista. Em contrapartida ao texto mais técnico do Relatório de Gestão, o Relatório de Atividades permite destacar os pontos positivos dos resultados alcançados em um determinado ano, com o uso de mais adjetivos e alguns recursos publicitários. Mas o texto do relatório deve ter uma linguagem jornalística, por ser uma publicação que apresenta informações verídicas, sem qualquer tipo de manipulação dos dados obtidos e resultados alcançados. Apenas alguns títulos ou subtítulos podem ser trabalhados com recursos publicitários que consigam atrair a atenção para a leitura da publicação.

Talvez a gente possa dizer que seria uma linguagem jornalística, mas que não é daquele jornalismo do dia a dia, do jornal, porque na verdade a gente não está meramente passando uma informação, você está construindo aquela informação da maneira mais favorável para sua instituição. (DAHER, 2015).

Como em outros órgãos públicos, o INCA passou por muitas mudanças nos últimos anos, perdendo parte da força de trabalho terceirizada, principalmente nas contratações então realizadas pela Fundação do Câncer<sup>7</sup>, e dos servidores aposentados por tempo de serviço. Mesmo com a realização de alguns concursos públicos e a entrada de novos servidores, o Instituto teve uma redução no quadro funcional, o que pode se refletir na quantidade de atividades realizadas e impactar na qualidade dos serviços prestados.

Nesse novo panorama, a DCS dispõe de um número insuficiente de servidores com nível superior de escolaridade para atender à quantidade crescente de demandas e de atividades sob sua responsabilidade, não sendo possível que uma equipe formada pelos profissionais de comunicação seja reunida e tenha dedicação exclusiva para produzir o Relatório de Atividades dentro do tempo ideal, como aconteceu na época da produção do relatório 2012. A atual realidade faz com que os profissionais tenham que distribuir o tempo de trabalho entre serviços de rotina, projetos em andamento, novas demandas e a produção do relatório, o que provoca atrasos na criação e desenvolvimento da publicação.

<sup>7</sup> Fundação Ary Frauzino para Pesquisa e Controle do Câncer (FAF), hoje, Fundação do Câncer, uma instituição sem fins lucrativos que capta recursos e investe em prevenção, diagnóstico precoce, assistência, programas e projetos relacionados a transplante de medula óssea e sangue de cordão umbilical, cuidados paliativos e pesquisa.

Uma alternativa para o problema é a terceirização do serviço por licitação, tendo um profissional da DCS responsável pela coordenação editorial e sendo ele o intermediário entre a empresa licitada e as áreas técnicas do Instituto. O maior problema nesse modelo de contratação é que as licitações no INCA devem ser planejadas com muita antecedência, pelo menos 18 meses antes do início do trabalho, e a modalidade utilizada para contratação, o pregão eletrônico, escolhe a proposta com menor preço e, conseqüentemente, não garante que a empresa contratada tenha experiência no segmento da Instituição (saúde, oncologia).

### 3.2.3. A produção editorial

A partir da publicação do Edital de licitação e realização do pregão eletrônico, a empresa que oferece o menor lance deve apresentar todos os documentos exigidos e enviar um portfólio (de trabalhos similares ao que está sendo contratado) para avaliação da DCS. Estando tudo aprovado, o contrato é assinado e uma reunião de início de trabalho é agendada entre as equipes.

A linha editorial pode ser definida como a primeira etapa de produção do Relatório de Atividades no INCA. Segundo Daher (2015), como a definição do eixo temático do Relatório de Atividades não está relacionada com a produção do Relatório de Gestão, o ideal seria ter uma reunião interna da equipe da DCS logo ao início de cada ano, para que uma proposta de tema para o relatório do ano anterior fosse feita e apresentada para aprovação da Direção.

Com o tema do relatório aprovado, é possível iniciar o planejamento do projeto gráfico e de preparação dos jornalistas para o tipo de conteúdo que será desenvolvido. Infelizmente, considerando que o início de ano – janeiro a março – é um período em que muitos profissionais e gestores entram em férias e as equipes ficam em número reduzido para atender às rotinas de trabalho, nem sempre é possível fazer essa reunião e conseguir aprovação da ideia proposta, o que gera atraso nas demais etapas de produção.

O início de criação do Relatório de Atividades no INCA acontece a partir de reuniões de *brainstorming*<sup>8</sup> com a equipe de profissionais da DCS (jornalistas, *designer*, publicitários e a chefe da Comunicação), para que sejam sugeridos possíveis temas para o relatório, considerando um desencadeamento de ideias do que o INCA gostaria de destacar em relação ao ano que terminou.

<sup>8</sup> Técnica utilizada para gerar ideias. Consiste em uma discussão em grupo onde se externam, sem censura, todo tipo de associações que vierem à mente sobre determinado problema proposto. Objetiva obter dos participantes a maior quantidade possível de ideias para uma avaliação posterior. Geralmente é feita em conjunto por duas ou mais pessoas. (*O valor do design*, 2004, p.171)

A partir da escolha de uma ou duas ideias propostas pela equipe, chega-se a um consenso do tema que melhor representa a Instituição em relação ao ano encerrado e apresenta-se a proposta para aprovação da Direção-geral. Daher (2015) explica que a ideia proposta pela DCS geralmente é aprovada e tem início o planejamento da produção editorial.

[...] A gente tem uma pequena reunião, não costuma ser nada muito extenso e muito abrangente. Normalmente são duas ou três ideias. Se opta por uma delas e se apresenta para a Direção. O que acontece é que, talvez, por eles não terem uma urgência nessa época do ano (janeiro), por se pensar que o relatório tem que ficar pronto até junho, me parece que não é uma prioridade quando o tema chega à Direção. [...] Talvez falte um pouco de entendimento de que essa não definição, nesse tempo em janeiro, atrase muito o desenrolar do processo. Porque aí as coisas começam a se acumular, começam a aparecer outras demandas, as datas institucionais, as atividades que acontecem no dia a dia da instituição, e o relatório acaba ficando para segundo, terceiro plano. (DAHER, 2015).

Com a definição do eixo temático e as informações consolidadas no Relatório de Gestão é possível criar a estrutura que será adotada no Relatório de Atividades.

A chefia de cada área técnica do Instituto seleciona um funcionário que fará o contato com o jornalista responsável e irá contribuir com a elaboração dos textos. Além dos dados apresentados no Relatório de Gestão, as áreas filtram as informações mais relevantes que deverão ser incluídas no Relatório de Atividades, sendo a decisão sobre a quantidade de texto para cada capítulo uma responsabilidade da equipe da DCS em parceria com a agência contratada. As áreas farão também a leitura e aprovação final dos textos referentes às suas atividades. De certa forma, pode-se dizer que o próprio Relatório de Gestão filtra as informações mais relevantes para apresentação aos órgãos de controle, que se torna a principal ferramenta que a DCS utiliza como subsídio para produzir o Relatório de Atividades.

A etapa de produção textual é uma das mais demoradas e o tempo de elaboração e aprovação depende do fluxo interno, do comprometimento dos profissionais envolvidos e da qualidade da redação do jornalista contratado em consonância com os valores institucionais. Muitas vezes as áreas pedem a inclusão de dados que não foram publicados no Relatório de Gestão ou sinalizam a falta de informações importantes que não foram destacadas pelo jornalista. Sendo necessária qualquer alteração, os textos retornam para ajustes e seguem esse trâmite até a aprovação final por todos os envolvidos.

Vale destacar que a Mensagem do Presidente é publicada no relatório do INCA como um texto de apresentação, de maneira impessoal, sem foto e assinatura

do diretor-geral. Desde 2011, devido aos questionamentos de servidores da equipe sobre a orientação do art. 37, § 1º da Constituição Federal de 1988 que proíbe o uso de nomes ou fotografias de servidores em publicações, o que pode caracterizar autopromoção, os relatórios passaram a ser produzidos sem qualquer relação com os nomes dos funcionários e gestores responsáveis pelas atividades apresentadas.

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988, Art. 37, § 1º).

Concomitantemente ao início da produção textual, o *designer* ou equipe de *design* dá início à criação do projeto gráfico de capa e miolo. São dois processos que começam independentes e que irão se cruzar no momento em que forem aprovados. O projeto gráfico é criado a partir das orientações definidas na reunião de *briefing* e apresentado para a equipe da DCS, que poderá aprovar, pedir alterações ou reprová-la ideia. No caso de alterações ou reprovação, a empresa faz as mudanças solicitadas e apresenta novo conceito criativo para o projeto. Uma vez aprovado internamente, ele é encaminhado e submetido à aprovação da Direção-geral do Instituto. Pode acontecer da Direção não gostar ou não concordar com o que foi proposto e pedir uma nova ideia, apenas da capa ou do miolo ou de todo o conjunto.

As fotos usadas na capa e miolo do relatório (de acordo com o projeto gráfico) geralmente são aproveitadas do acervo imagético da DCS. Caso seja necessário usar alguma imagem que não tenha sido produzida pela equipe interna ou não seja encontrada no acervo, a produção pode ser agendada pelos fotógrafos do INCA ou por fotógrafo escolhido pela empresa terceirizada (dependendo do que consta no contrato de licitação). As áreas também contribuem com fotos de atividades e participação em eventos que podem ter sido produzidas pelos próprios profissionais das equipes técnicas.

Uma vez aprovados pela equipe da DCS, após ajustes e inclusão de informações solicitadas pelas áreas, os textos passam por copidesque e revisão gramatical realizados por profissional especializado da empresa contratada (preferencialmente com formação em Letras). Pode ser que esse profissional perceba alguma incoerência no texto ou algum parágrafo sem sentido e tenha necessidade de entrar em contato direto com o jornalista responsável ou produtor editorial.

Os profissionais da DCS selecionam imagens que possam ser utilizadas para ilustrar o miolo do relatório. As fotos são encaminhadas para a agência contratada em uma quantidade maior do que a solicitada para que seja feita a seleção, e pode ser

necessária a produção de imagens conceituais ou realização de nova pesquisa no acervo institucional.

Com os textos devidamente revisados, o *designer* inicia a diagramação a partir do projeto gráfico previamente aprovado, usando as imagens pré-selecionadas, inserindo os textos, organizando os estilos e distribuindo as imagens de forma a criar páginas bem estruturadas e com boa harmonia visual.

Daher (2015) complementa que depois do material diagramado não deve haver nenhuma mudança significativa de estrutura ou conteúdo que possa alterar a sequência das páginas, mas em uma publicação que depende da aprovação de várias instâncias internas, como é o caso do Relatório de Atividades, isso pode acontecer. Por isso é essencial que vários profissionais façam a revisão e aprovação de conteúdo antes da etapa de diagramação, evitando um possível retrabalho do diagramador.

A primeira versão diagramada é então encaminhada para avaliação da DCS. O coordenador editorial faz a revisão geral e avalia se os textos foram usados corretamente, se as imagens foram bem escolhidas e estão inseridas nos lugares adequados, e confere se os parágrafos estão de acordo com o texto final encaminhado para diagramação. Essa checagem (“bater emenda”) pode ser feita também pelo revisor que aproveita para realizar uma nova revisão gramatical, já que alguns erros são mais facilmente observados após a diagramação.

O arquivo diagramado é separado por seção ou capítulo, de acordo com a estrutura do relatório, e encaminhado para aprovação das respectivas áreas técnicas. É possível que elas ainda percebam alguma informação errada ou inadequada e peçam que fotos sejam trocadas (mesmo não sendo o momento ideal para esse tipo de alteração), indicando inclusive imagens conceituais ou mais representativas que poderão ser utilizadas para substituição e que não foram consideradas anteriormente no processo de seleção. Geralmente as correções e observações são feitas em arquivos eletrônicos como o PDF, mas pode acontecer das marcações serem efetuadas em cópias impressas.

Estando o relatório todo aprovado pela DCS e áreas técnicas do INCA, o material diagramado passa pela aprovação final da Direção-geral que tem o poder de aprovar na íntegra o trabalho realizado ou ainda sugerir novas alterações no conteúdo. No caso de ajustes, os pedidos são encaminhados para a DCS que faz o contato com a empresa contratada e solicita as correções.

Uma vez aprovado pela Direção, a agência produz a arte-final e envia a versão fechada em arquivo PDF com marcas de corte e em alta resolução para impressão em gráfica contratada pelo Instituto. Uma versão na íntegra, em PDF com menor

tamanho de arquivo (sem os registros de impressão), é produzida para publicação no Portal do INCA e divulgada internamente para conhecimento da força de trabalho do Instituto.

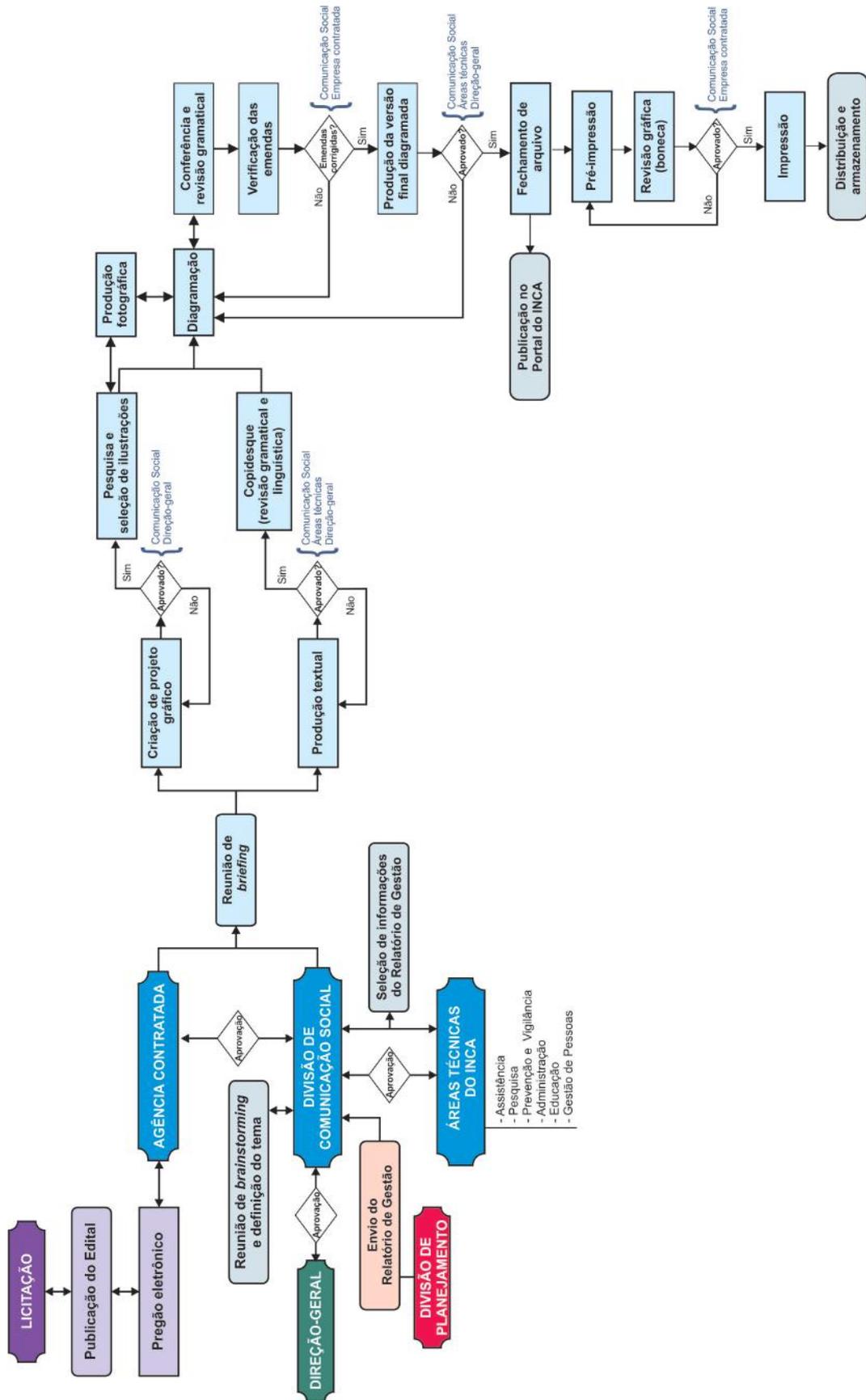
O acompanhamento da produção impressa, incluindo a revisão e aprovação da prova gráfica, é realizado por profissional da DCS e poderá ser feito também pelo *designer* indicado pela agência contratada. Uma vez impressa e montada, a tiragem do relatório é entregue na Comunicação, que fica responsável pela distribuição, envio para Depósito Legal nas bibliotecas do Instituto e armazenamento para uso em reuniões, visitas e eventos institucionais.

Esse é o fluxo de produção editorial (Figura 17) que geralmente ocorre no INCA para a criação do Relatório de Atividades, podendo haver variação de acordo com os interesses institucionais, equipe de produção e recursos financeiros disponíveis.

Ainda não há um profissional fixo designado como produtor editorial do Relatório de Atividades, como acontece em relação à outros materiais do Instituto, e que deverá zelar a cada ano para que a publicação seja produzida e entregue dentro de um prazo adequado. Considerando que são muitas áreas envolvidas com a aprovação do conteúdo, é inevitável pensar que o relatório seja produzido sem muitos ajustes e retrabalhos dos profissionais envolvidos.

Segundo Daher (2015), as várias etapas internas e externas (no caso do relatório ser produzido por agência terceirizada) podem estender o prazo de produção do relatório. É comum haver alguma dificuldade de entendimento entre a expectativa do Instituto e a visão da empresa terceirizada. O que se recebe como proposta de projeto nem sempre é a mais adequada, e o período de ajuste até que a empresa contratada conheça um pouco mais sobre o Instituto pode ser muito demorado.

A licitação por Pregão Eletrônico nem sempre facilita a produção do relatório. A equipe terceirizada fica fora da Instituição, podendo ser de outro município ou mesmo de outro estado, e não tem um conhecimento mais profundo do INCA. A contratada pode ser uma empresa pequena com um profissional fazendo várias atividades simultâneas, não havendo dedicação de 8 horas diárias de serviços prestados e nem especialização no objeto a ser desenvolvido. Caso fosse possível uma contratação direta ou por licitação nas modalidades Técnica e Preço ou Carta-Convite, com a participação de empresas com experiência no segmento dos serviços realizados no INCA e com mão de obra especializada, como acontece em muitas empresas privadas, o resultado poderia ser diferente. Para Daher (2015), o processo de produção entre a DCS e empresa contratada por pregão, pela dificuldade que a terceirizada pode ter para entender as áreas do INCA, costuma ser desgastante, o que interfere diretamente na qualidade e no tempo de produção do relatório.



**Figura 17.** Fluxo de produção do Relatório de Atividades no INCA  
 Fonte: O autor, 2016.

### 3.3. O CASO DO RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013-2014

Para o Relatório de Atividades 2013, um Projeto Básico foi elaborado no início de 2012 e o Edital publicado na segunda quinzena de 2013. Uma agência de comunicação de Brasília ofereceu o menor preço no Pregão Eletrônico e ganhou o processo licitatório.

A partir da aprovação de documentos e portfólio da empresa terceirizada, uma primeira reunião de trabalho foi realizada com a participação da gerente da contratada e a equipe da DCS – chefe da Divisão, um assistente técnico, dois jornalistas, um publicitário e um *designer* – para definição do *briefing*, elaboração do cronograma de trabalho e apresentação do INCA e sua estrutura regimental. Alguns conceitos para o projeto gráfico da capa e do miolo foram discutidos e várias ideias registradas.

A linha temática sugerida pela DCS e aprovada pela Direção foi: inovação tecnológica e a incorporação da cirurgia robótica.

Dois jornalistas de comunicação externa da DCS fizeram uma primeira seleção de informações que poderiam servir como base para a criação do conteúdo pela agência contratada. Eles selecionaram os dados mais relevantes do Relatório de Gestão 2013, organizaram as informações por eixos temáticos e definiram uma prévia do sumário para o relatório. As informações foram encaminhadas para a empresa terceirizada que contratou um jornalista no Rio de Janeiro para a redação dos textos e agendamento de entrevistas necessárias com as áreas técnicas e a Direção do Instituto.

Por conta dos atrasos com a licitação e para adiantar o processo inicial de produção, a equipe da DCS decidiu que a estrutura apresentada no Relatório de Atividades 2012 deveria ser mantida no Relatório 2013: Apresentação; Posicionamento Estratégico; Assistência; Prevenção e Vigilância; Ensino; Pesquisa; Comunicação em Saúde; Gestão de Pessoas.

No caso do Relatório de Atividades 2013, três ideias de projeto gráfico foram apresentadas, sendo que nenhuma foi completamente aprovada pela equipe da DCS. Não houve consenso na escolha da melhor ideia e novas sugestões foram solicitadas. Como havia pouco tempo para a produção e um desejo de entregar o relatório impresso antes do término do ano, a equipe da DCS escolheu o novo *layout* apresentado (Figura 18), mesmo não tendo alcançado as expectativas em relação a um projeto moderno, inovador, com linhas arredondadas, que traduzisse a identidade visual da Instituição em associação à linha temática do relatório, conforme acordado em reunião de *briefing*. As cores da identidade visual do INCA tinham destaque nas

páginas, mas não havia variação de cor nos capítulos, o que tornava a publicação pouco atrativa visualmente. As fotos eram retangulares e o layout muito quadrado.



**Figura 18.** Projeto gráfico inicialmente aprovado para o Relatório 2013

Fonte: Acervo da DCS.

Uma vez aprovado o projeto gráfico, o *designer* iniciou a criação das máscaras para cada capítulo e fez um planejamento prévio da quantidade de imagens do miolo. Como a ideia de capa e aberturas de seções só contemplava o uso de grafismos, não seria necessário selecionar ou produzir fotografias para as páginas principais. Vale destacar que o contrato de produção do relatório 2013 contemplava a produção fotográfica para a capa e páginas de aberturas de seções, mas a agência contratada descartou essa possibilidade ao apresentar um projeto com poucos elementos estéticos.

Os textos começaram a ser produzidos por jornalista da equipe externa e encaminhados para aprovação dos jornalistas da DCS, que ficaram responsáveis pela avaliação da qualidade do material produzido: boa redação em alinhamento com os valores institucionais, linguagem adequada, informações mais importantes em destaque, uniformidade nos textos dos capítulos, etc. Caso necessário, os textos eram marcados com comentários e devolvidos para ajustes pela equipe contratada. Uma vez aprovados, eles eram encaminhados para avaliação e aprovação das respectivas áreas técnicas.

Talvez, por falta de experiência do jornalista externo em escrever para a área da saúde ou por não conhecer o INCA enquanto uma Unidade, os textos não

atendiam as expectativas da equipe de Comunicação do Instituto que por diversas vezes precisou propor sugestões de melhorias e até intervir diretamente no texto. Não havia uniformidade na linguagem do conteúdo e nem desenvolvimento das ideias apresentadas. Muitos parágrafos estavam soltos, sem conexão, e alguns trechos tinham uma linguagem mais jornalística e informal enquanto outros mantinham a formalidade dos dados técnicos do Relatório de Gestão.

No caso do trabalho com empresa terceirizada fora do estado do Rio de Janeiro, como foi a última experiência da instituição na produção do Relatório de Atividades, o contato se deu por troca de mensagens eletrônicas, ligações telefônicas ou videoconferência, e esse processo de revisão e correção a distância pode gerar ruídos de comunicação. É muito comum que alguns pedidos de correções não sejam atendidos e outros sejam mal compreendidos e gerem novos erros e atrasos de produção, podendo haver um desgaste na relação entre a contratada e a contratante.

Um dos grandes problemas no fluxo de produção do Relatório de Atividades 2013 foi que a contratada não realizou copidesque e deixou a revisão gramatical como última etapa do processo editorial, após aprovação do relatório diagramado, não havendo revisão linguística do texto produzido pelo jornalista. Além disso, antes mesmo de haver uma aprovação de todo o conteúdo, a agência terceirizada, por iniciativa própria para agilizar a finalização do relatório, usou o texto ainda em produção para iniciar a diagramação. A equipe da DCS passou então a trabalhar os textos a partir de uma versão diagramada, o que gerou maior transtorno para realizar alterações significativas que foram solicitadas na parte textual e, conseqüentemente, causou inúmeros retrabalhos para o *designer* responsável pela diagramação.

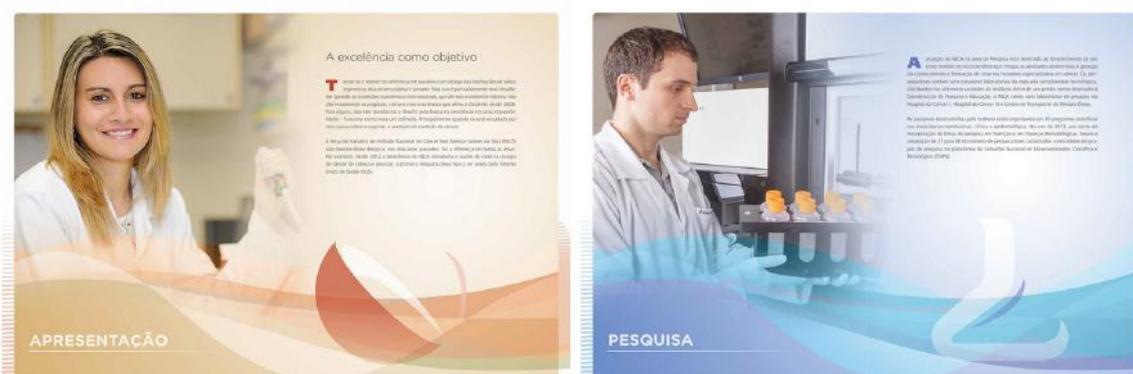
Segundo Daher (2015), pode-se dizer que a relação de trabalho a distância com a terceirizada e uma possível falta de conhecimento do jornalista contratado com uma instituição de saúde como o INCA, foram as principais dificuldades que geraram atrasos e resultaram em um relatório em que não havia uma identificação da linha temática da publicação. O processo de produção levou em torno de quatro meses, e mesmo estando previamente aprovado pela equipe da DCS, quando o relatório finalizado foi apresentado para as áreas técnicas e equipe da Direção, houve um descontentamento geral com o projeto gráfico e principalmente com a redação dos textos, que pareciam não ter uma linguagem uniforme, clara e atrativa.

O projeto do relatório (diagramado) não foi aprovado e a gerente da empresa foi chamada para uma reunião emergencial. Considerando que a publicação já estava “pronta” e não haveria tempo de alterar o projeto gráfico e refazer os textos para produzir o Relatório de Atividades 2013 dentro do cronograma de trabalho, uma ideia

proposta pelo INCA, mesmo que não fosse o ideal, foi de deixar o relatório para o ano seguinte (2015) e já incluir as informações de 2014, produzindo um novo relatório bienal (2013-2014).

Como o contrato permitia um acréscimo de 25% sobre o valor da licitação e a Coordenação de Administração entendeu os problemas ocorridos e que seria vantajoso para o Instituto produzir o relatório bienal, o acréscimo solicitado foi aprovado e a agência terceirizada concordou com a sugestão da Instituição.

Um novo processo de produção teve início com a apresentação de uma nova proposta de projeto gráfico, que tinha como sugestão linhas arredondadas, tipologia mais moderna, capítulos separados por cores e a produção de fotos conceituais e ícones (Figura 19) para a capa e as páginas de aberturas de seções. A ideia ficou alinhada com o tema do relatório (que permaneceu o mesmo) e agradou tanto à equipe da DCS quanto a da Direção-geral, principalmente por contemplar o uso de fotos de profissionais, pesquisadores e bolsistas do INCA, valorizando a força de trabalho do Instituto.



**Figura 19.** Dois exemplos do novo layout das páginas de aberturas de seções

Fonte: Acervo da DCS.

A agência terceirizada investiu na contratação de um novo jornalista que já havia produzido textos para o INCA, o que facilitou e agilizou a produção textual. A equipe da DCS trabalhou em parceria com a equipe da Diplan para conseguir as informações do Relatório de Gestão 2014 o mais rápido possível, fazendo uma consolidação dos dados de 2013 e 2014. O fluxo de produção foi o mesmo do anterior, havendo todo o contato com as áreas técnicas, seleção de imagens e aprovação dos textos, sendo que dessa vez a expertise do jornalista contratado em produzir para instituições de saúde e o seu conhecimento sobre o INCA fizeram a diferença, fazendo com que o processo funcionasse fluidamente, o que agilizou a produção do relatório.

A principal diferença para o processo de produção anterior é que os textos do jornalista eram de fácil leitura/compreensão e mantinham a mesma linguagem em todas as seções, assim como o projeto gráfico estava alinhado com o tema do relatório e visualmente tinha um layout mais dinâmico (por conta dos elementos gráficos, os recortes das fotos e variação de cores) e atrativo, mesmo que não houvesse uma valorização das cores da identidade visual – cinza e vermelho.

É importante dizer que esse processo de produção do relatório bienal é bem mais complexo por haver uma grande defasagem em relação ao tempo em que as atividades aconteceram (24 meses) e pela necessidade de organizar e consolidar as informações de acordo com o período em que elas foram realizadas, sendo um trabalho árduo de pesquisa para os jornalistas e as áreas técnicas.

Um fotógrafo profissional foi contratado e a equipe da DCS identificou possíveis servidores e atividades que poderiam servir como referencial para a criação das imagens conceituais da capa e páginas de abertura de seção, fazendo a intermediação entre a agência terceirizada e o Instituto, agendando e acompanhando a produção fotográfica. O resultado superou as expectativas iniciais dos profissionais envolvidos e agradeceu por criar uma valorização dos funcionários e da imagem institucional. O único pedido feito pela Direção foi para que a foto utilizada na capa, de um médico com o equipamento da cirurgia robótica ao fundo, fosse retirada, permanecendo apenas o layout com os desenhos gráficos.

Outro diferencial no processo de produção é que dessa vez os textos foram aprovados pelas áreas técnicas e encaminhados para copidesque e revisão (linguística e gramatical), e só depois de revisados seguiram para diagramação.

Os profissionais da DCS avaliaram as fotos utilizadas no miolo e fizeram a conferência de todo o arquivo diagramado, e o revisor contratado fez a revisão gramatical final. Todos os ajustes necessários foram realizados pela equipe terceirizada e a versão diagramada final foi aprovada pelas áreas técnicas e Direção, e entregue em formato eletrônico (PDF com marcas de corte e registros) para a gráfica contratada pelo Instituto.

Uma versão impressa (boneca) foi produzida e a revisão gráfica foi feita pelos coordenadores editoriais da DCS. A impressão ficou pronta em agosto de 2015 e o relatório foi distribuído em seguida, tendo a sua versão digital publicada no Portal do INCA. O Relatório de Atividades 2013-2014 foi bem recebido e elogiado por muitos profissionais e parceiros do Instituto que desejaram ter um exemplar da publicação (Figura 20).



**Figura 20.** Capa e algumas páginas do miolo do Relatório de Atividades 2013-2014  
 Fonte: Acervo da DCS.

O Relatório de Atividades 2013-2014 tem como principais características:

Formato A4 (21,0 cm x 29,7 cm) fechado, com orelhas na capa, 4/4 cores, lombada quadrada colada e costurada, e aplicação de verniz UV, impresso em *offset*, com papel cartão 250 g na capa e couché fosco 120 g no miolo.

O relatório não apresenta dados do balanço contábil publicado no Relatório de Gestão e não contempla informações sobre sustentabilidade, assunto cada vez mais presente nos relatórios de outras organizações. A estrutura das seções se manteve sem alterações significativas em relação ao relatório de 2012 e suas páginas contemplam informações sobre: Perfil institucional, missão, visão estratégica e estrutura de governança; Parceiros; INCA do futuro; Inovação tecnológica; Normas técnicas; Regulação; Protocolos clínicos; Acreditação; Voluntariado; Controle do Tabagismo; Alimentação e Nutrição; Exposição ambiental e ocupacional; Detecção Precoce e Vigilância; Educação a distância; Divulgação científica; Pesquisa; Trabalhos publicados; Eventos; Captação de recursos; Comunicação em Saúde; Gestão de pessoas; Capacitação; Concurso público.

A publicação é toda ilustrada com fotos, gráficos, tabelas, ícones e desenhos, com textos distribuídos em uma ou duas colunas, com mancha gráfica bem equilibrada que ocupa 14,0 cm x 22,7 cm de cada página. Os textos são de fácil leitura e os títulos

ganham destaque em relação ao tamanho da fonte e uso de cores. As páginas de cada seção são identificadas pelo título no cabeçalho, com ícone representativo e cor diferenciada. Por decisão gerencial da DCS não houve exigência para que as cores da logomarca do INCA – cinza e vermelho – fossem usadas em destaque no relatório, que acabou tendo variação de cores no miolo e predominância de tons de azul na capa.

As fotos foram selecionadas do acervo institucional e as imagens conceituais de aberturas das seções foram produzidas especificamente para a publicação.

O relatório foi impresso com uma tiragem reduzida de 500 exemplares e o arquivo eletrônico encontra-se divulgado no Portal do Instituto.

Até o momento, dezembro de 2016, o Relatório Anual de 2015 não entrou em produção e aguarda a publicação de um novo edital de licitação. Provavelmente a produção será feita em 2017 e mais um relatório bienal será produzido pela Instituição: Relatório de Atividades 2015-2016.

## CONCLUSÕES

O Relatório de Gestão é exigido por lei e funciona como balanço contábil, enquanto o Relatório Anual é produzido como peça promocional das atividades e realizações de uma instituição, com linguagem adequada para um público-alvo amplo e investimento nas produções gráfica e editorial.

Em convergência com a opinião de especialistas, o Relatório Anual do INCA, com as suas especificidades, é produzido com linguagem jornalística, recursos publicitários e qualidade gráfica para atrair a atenção do público leitor.

Considerando que não há uma estrutura padrão para o Relatório Anual, que é produzido de acordo com os interesses da Direção da instituição, o relatório do INCA tem características gráficas semelhantes aos relatórios de outras instituições públicas, empresas privadas e organizações sem fins lucrativos, tendo como principal diferencial a apresentação de resultados que abrangem 24 meses de exercício, em vez de 12 meses que é uma das características do Relatório Anual.

O processo editorial do Instituto requer ajustes quanto ao fluxo de trabalho com as áreas internas e no seu relacionamento com empresas terceirizadas, evitando que outros relatórios bienais sejam produzidos.

O tempo necessário para a realização de um processo licitatório, a exigência de licitação na modalidade pregão eletrônico (menor preço oferecido) e a contratação de profissionais que podem não ser especializados para a produção desse tipo de publicação, diferente do que acontece com as contratações de empresas privadas, podem resultar em Relatórios Anuais que não traduzem os valores institucionais e gerar atrasos na produção.

O produtor editorial é considerado o profissional que tem o perfil ideal para coordenar a produção do relatório, acompanhando todas as etapas do processo e, conseqüentemente, evitando retrabalhos desnecessários.

Espera-se que este estudo possa contribuir com avanços na produção editorial existente no INCA, tais como: maior antecedência das reuniões de planejamento, de preferência em dezembro de cada ano; criação de um cronograma para que o Relatório fique pronto em um período de seis meses; identificação de um servidor em cada área técnica do Instituto para integrar a equipe de produção; melhor organização das etapas de trabalho; ajustes no fluxo de produção; inclusão de dados financeiros e resultados alcançados com sustentabilidade e ações sociais; resgate e valorização das cores da identidade visual do INCA na capa e páginas do miolo; busca de equilíbrio

entre a beleza estética, a funcionalidade informativa e economia de recursos naturais e financeiros; investimento de divulgação na internet, criando páginas mais atraentes e com seções divididas em links específicos; revisão dos gastos com licitações e elaboração de contratos que possam ser renovados por até 60 meses. Talvez seja o caso de se pensar em terceirizar os serviços de criação de projeto gráfico e diagramação, que não estão atrelados com um conhecimento maior sobre o Instituto, ficando os jornalistas da DCS responsáveis pela produção dos textos e de conteúdo.

Espera-se ainda que esta monografia sirva de referência para que outros alunos do curso de Produção Editorial venham a trabalhar o Relatório Anual como um produto editorial, seja profissionalmente ou apenas academicamente, desenvolvendo estudos acadêmicos que possam suprir a escassez de referencial teórico sobre o tema abordado.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Emanuel. **A construção do livro: princípios da técnica de editoração**. 2. ed. rev. e ampl. Revisão e atualização: Briquet de Lemos. Prefácio: Antônio Houaiss. Rio de Janeiro: Lexikon, 2008.

BARBOSA, Suse. Pesquisadora da Divisão de Planejamento do INCA e coordenadora do Relatório de Gestão desde 2014. Entrevista concedida em 13 de abril de 2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 27 de agosto de 2016.

DAHER, Maria Daniella. Jornalista da Divisão de Comunicação Social do INCA e uma das coordenadoras editoriais do Relatório Anual desde 2010. Entrevista concedida em 15 de dezembro de 2015.

DARNTON, Robert. **A questão dos livros: presente, passado e futuro**. Tradução: Daniel Pellizari. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

DIAS, Rachel Christina Carvalho Agavino de Almeida. **Fluxo de Informações em Produção Editorial**. 35 f. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Cândido Mendes, 2005.

ESCOLA DO SERVIDOR PÚBLICO DO ACRE. Disponível em: <http://www.escoladoservidor.ac.gov.br>. Acesso em: 29 de outubro de 2016.

ETCHATZ, Thiago de Faria. **O Jornalismo na Comunicação Empresarial: Análise da B. CAP, a revista de comunicação interna da BrasilCAP**. 73 f. Rio de Janeiro, 2013. Monografia (Graduação em Comunicação Social/Jornalismo) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

GUIA DO ESTUDANTE: comunicação organizacional. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 03 de novembro de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA: Relatórios de atividades. Disponível em: [http://www1.inca.gov.br/conteudo\\_view.asp?id=2575](http://www1.inca.gov.br/conteudo_view.asp?id=2575). Acesso em: 05 de agosto de 2016.

LAURETTI, Lelio. **Relatório Anual: veículo por excelência da comunicação institucional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PALÁCIO DO PLANALTO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25 de outubro de 2016.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RELATÓRIO ANUAL DA COCA COLA 2015. Disponível em: <http://www.cocolaiberianpartners.com/memoria-2015/por/>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

RELATÓRIO ANUAL DA FUNDAÇÃO DO CÂNCER 2015. Disponível em: <https://www.cancer.org.br/a-fundacao/publicacoes/relatorio-anual/>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO 2015. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/relatorios/relatorios-de-atividades/>. Acesso em: 16 de agosto de 2016.

RELATÓRIO ANUAL DO INCA 2008-2009. Disponível em: [http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/relatorio\\_2008\\_2009.pdf](http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/relatorio_2008_2009.pdf). Acesso em: 10 de setembro de 2016.

RELATÓRIO ANUAL DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS 2014. Disponível em: [http://portal.fgv.br/sites/default/files/fgv\\_relatorio\\_anual\\_2014.pdf](http://portal.fgv.br/sites/default/files/fgv_relatorio_anual_2014.pdf). Acesso em: 15 de agosto de 2016.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO INCA 2013-2014. Disponível em: [http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/4736e7004957e201817d9f0ece413a77/relatorio\\_de\\_atividades\\_inca\\_2013\\_2014\\_final\\_web.AcApdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4736e7004957e201817d9f0ece413a77](http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/4736e7004957e201817d9f0ece413a77/relatorio_de_atividades_inca_2013_2014_final_web.AcApdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4736e7004957e201817d9f0ece413a77). Acesso em: 10 de setembro de 2016.

RELATÓRIO DO INCA 1990-1994. Disponível em: [http://www1.inca.gov.br/inca/relatorios/rel\\_9094/sumario.html](http://www1.inca.gov.br/inca/relatorios/rel_9094/sumario.html). Acesso em: 10 de setembro de 2016.

RELATÓRIO FIOCRUZ BAHIA 2015. Disponível em: [https://www.bahia.fiocruz.br/wp-content/uploads/2016/07/fiocruz\\_web\\_relatorio-2015.pdf](https://www.bahia.fiocruz.br/wp-content/uploads/2016/07/fiocruz_web_relatorio-2015.pdf). Acesso em: 16 de agosto de 2016.

RIBEIRO, Milton. **Planejamento visual gráfico**. 8.ed. rev. e atualizada. Brasília: LGE Editora, 2003.

SANTOS, Déa Marques. **Jornalismo empresarial: sua função social: sua presença cultural da revista Petrobrás em Salvador e Feira de Santana**. 117 f. 1980. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1980.

SCHERER, Jaqueline Castro. **Relatório anual: um produto editorial**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 70 f. Rio de Janeiro, 2006. Monografia (Graduação em Comunicação Social/Produção Editorial) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

TEIXEIRA, Simone Beja de Almeida. Jornalista e sócia da SB Comunicação. Entrevista concedida em 14 de abril de 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus Editorial, 2015. Versão Epub.

VÁRIOS AUTORES. **O valor do design: um guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico**. 2. ed. - São Paulo: Editora Senac São Paulo; ADG Brasil Associação dos Designers Gráficos, 2004.

YAMAZAKI, Cristina. **Edição de texto na produção editorial de livros: distinções e definições**. 231 f. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, 2009.

## ANEXO – ENTREVISTA COM SIMONE BEJA DE ALMEIDA TEIXEIRA

**Nome completo:** Simone Beja de Almeida Teixeira

**Nível de escolaridade:** Especialização

**Área de formação:** Jornalismo

**Empresa em que trabalha atualmente:** SB Comunicação

**Entrevista realizada em 14 de abril de 2016**

A SB Comunicação atua há 15 anos no mercado, desenvolvendo e executando Soluções de Divulgação baseadas nas mais eficientes ferramentas da Comunicação Social. Conta com uma equipe própria de jornalistas, publicitários, *designers* e *webmasters* profissionais, com vasta experiência no mercado, garantindo ao cliente da SB Comunicação a segurança de que os serviços contratados irão auxiliar na implementação de estratégias de Comunicação global ou parcial, o que resultará em um posicionamento ainda mais incisivo em seu segmento de atuação.

**1. Na sua opinião, o que é um relatório anual de atividades, quais os seus objetivos e para quem ele é produzido (público-alvo)?**

TEIXEIRA: O relatório anual de atividades é o documento oficial de uma empresa que tem por objetivo reunir, de maneira clara, consolidada e transparente, as principais ações realizadas pelos diferentes setores da empresa, durante aquele período. Habitualmente, é destinado às entidades de fomento ligadas à gestão em exercício, às autoridades reguladoras do segmento em que a empresa se insere, podendo também assumir o papel de prestação de contas aos acionistas ou consumidores finais.

**2. Qual a linguagem (publicitária, jornalística) mais adequada para a produção do texto?**

TEIXEIRA: Por ser um documento informativo, a linguagem mais adequada é a jornalística. No entanto, para tornar sua leitura mais atrativa, podem ser usados recursos da linguagem publicitária em títulos e/ou subtítulos.

**3. A coordenação deve ser feita por um jornalista ou pode ser realizada por um produtor editorial ou outro profissional de Comunicação? Quais os profissionais que devem ser envolvidos na produção da publicação?**

TEIXEIRA: A equipe ideal para elaboração de um relatório de atividades deve envolver um produtor editorial (que fará ponte entre a direção da empresa e a equipe de jornalismo/design), jornalistas, revisor profissional, designers e uma

fonte oficial da empresa que estará incumbida de aprovar os textos internamente.

**4. O relatório deve ser uma peça de comunicação empresarial bem produzida, com layout atraente, boas fotografias e ótimo acabamento ou a produção gráfica não é relevante?**

TEIXEIRA: A exemplo de outras peças editoriais, o relatório de atividades deve ter textos sintéticos e bem escritos, fotos boas e diagramação apropriada a proporcionar conforto na leitura de conteúdos volumosos.

**5. Quais as vantagens e desvantagens do relatório anual de uma empresa ser produzido por equipe externa (terceirizada)?**

TEIXEIRA: Normalmente, mesmo quando as empresas possuem uma área de comunicação interna, seus profissionais já estão com o tempo consumido pelo trabalho gerado na rotina diária. Nesse sentido, é mais produtivo terceirizar o serviço. Por outro lado, quando a empresa terceirizada não tem experiência e conhecimento dos processos de elaboração desse tipo de publicação, existe o risco de haver atraso na entrega e do resultado final não conseguir traduzir a identidade filosófica e empresarial do cliente.

**6. Você acha que há diferença entre um relatório de atividades produzido para empresa privada e empresa pública?**

TEIXEIRA: Cada relatório é único e personalizado de acordo com o *briefing* passado pelo cliente. Normalmente, as empresas públicas têm regras mais rígidas e contratuais em relação à prestação de suas contas/atividades via relatório.