

Isabel Maria de Almeida Mesquita

**Os Veículos de Comunicação Interna: Estudo de Caso em
Duas Organizações Portuenses do Ministério da Saúde**

**Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008**

Isabel Maria de Almeida Mesquita

**Os Veículos de Comunicação Interna: Estudo de Caso em
Duas Organizações Portuenses do Ministério da Saúde**

**Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008**

Isabel Maria de Almeida Mesquita

Os Veículos de Comunicação Interna: Estudo de Caso em Duas Organizações Portuenses do Ministério da Saúde

Orientador: Professor Doutor Jorge Pedro Sousa

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Relações Públicas e Comunicação Empresarial.

**Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008**

RESUMO

Foi objectivo genérico desta dissertação discutir a relevância dos meios informativos impressos, nomeadamente dos meios para-jornalísticos, para as Relações Públicas, em particular para a comunicação interna nas organizações. Este trabalho centra-se, assim, no estudo dos periódicos organizacionais impressos, de duas organizações, da cidade do Porto, dependentes do Ministério da Saúde: O Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge e o Centro Regional de Sangue do Porto do Instituto Português do Sangue. Para a investigação, optou-se por conjugar métodos qualitativos, como a análise do discurso, entrevistas e grupos de foco com a análise quantitativa do discurso. Entre as conclusões, mostra-se que o veículo informativo do Centro Regional de Sangue do Porto cumpre melhor as funções de informar, motivar e mesmo de entreter do que o periódico organizacional do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, mas também se evidencia que nenhum deles está à altura das potencialidades que os periódicos organizacionais podem ter, quando planificados e elaborados no âmbito de políticas consistentes de Relações Públicas.

ABSTRACT

The general aim of this dissertation was to discuss the relevance of the press, especially para-journalistic media, to the Public Relations, more specifically to the internal communication of organizations. This work is based on the study of two internal newsletters, from two organizations, in Porto, linked to the Ministry of Health: the Public Health Centre Doctor Gonçalves Ferreira from the National Health Institute Dr. Ricardo Jorge and the Regional Blood Centre from the Portuguese Blood Institute. It was decided for the research to use qualitative methods such as speech analysis, interviews and focus groups and to combine them with quantitative speech analysis. The conclusions show that the information channel of the Porto Regional Blood Centre seems to better comply with the duties of informing, motivate and even entertain than the newsletter of the Public Health Centre Doctor Gonçalves Ferreira. However, it was also made clear that none of them reaches the full potentiality that internal newsletters can show, when planned and organized in the framework of a consistent Public Relations policy.

RÉSUMÉ

L'objectif général de cette thèse est de discuter la pertinence de la presse écrite, principalement des médias para-journalistiques, pour les Relations Publiques, en particulier pour la communication interne des organisations. Ce travail se base sur l'étude de deux journaux institutionnels, de deux organismes de la ville de Porto dépendants du Ministère de la Santé : le Centre de Santé Publique Docteur Gonçalves Ferreira de l'Institut National de Santé Dr Ricardo Jorge et le Centre Régional du Sang do Porto de l'Institut Portugais du Sang. Les recherches sont basées sur des méthodes qualitatives telles qu'analyse de discours, entretiens et groupes d'intérêt, combinées à une analyse quantitative de discours. Les conclusions démontrent que le système informatif du Centre Régional du Sang do Porto respecte davantage ses fonctions d'information, de motivation mais aussi de distraction que le journal institutionnel du Centre de Santé Publique Docteur Gonçalves Ferreira. Cependant, il apparaît également clairement qu'aucun n'atteint les potentialités des journaux institutionnels si prévus et élaborés dans le cadre de politiques cohérentes de Relations Publiques.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Natércia e Artur e ao meu irmão Paulo
por todo o carinho e dedicação
e acima de tudo por fazerem parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao meu orientador e amigo Prof. Doutor Jorge Pedro Sousa pela paciência, disponibilidade e amizade demonstrada durante a orientação desta dissertação.

Agradeço a todos os meus Professores de Mestrado pelos contributos de ensino que permitiram enriquecer os meus conhecimentos e abrir novos horizontes.

Aos maravilhosos amigos e colegas de turma, um muito obrigado, pelos momentos de partilha de angústia, alegria, aprendizagem e sobretudo pela amizade: Charlene Dalbosco, Emília Afonso, Filipa Campos, Flávia Azevedo, Gabriel Silva, Helder Oliveira, Mónica Delicato, Nair Silva, Nuno Gouveia e Paulo Falcão.

Agradeço também à Dra. Melanie Edwards Estrela por todo o apoio, atenção, simpatia, amabilidade e disponibilidade, nestes dois anos de mestrado.

Não poderia deixar de agradecer à minha fiel e querida *Meggie* por ter estado sempre ao meu lado, fazendo-me companhia, ao longo de todas as horas de trabalho desta dissertação.

Finalmente agradeço aos Directores, aos responsáveis pelos veículos de comunicação interna e a todos os colaboradores do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira e do Centro Regional de Sangue do Porto que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado!

INDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	
A COMUNICAÇÃO INTERNA NA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	3
1 Questão de terminologia	3
1.1 As transformações no contexto organizacional.....	5
1.1.1 Primeira fase: Percepção da comunicação.....	5
1.1.2 Segunda fase: Percepção formal e informal da comunicação.....	5
1.1.3 Terceira fase: Comunicação um factor essencial.....	6
1.2 Século XX: Um Século Essencial para a Dinâmica Organizacional.....	7
1.3 A cultura organizacional como fenómeno comunicacional.....	9
2 A comunicação organizacional	10
2.1 Comunicação integrada.....	12
2.1.2 Comunicação administrativa.....	14
2.1.2.1 Os fluxos comunicacionais.....	15
2.1.3 Comunicação interna.....	18
2.1.4 Comunicação mercadológica ou de marketing.....	19
2.1.5 Comunicação institucional.....	20
2.1.5.1 Instrumentos da comunicação institucional.....	21
2.1.5.1.1 Relações Públicas.....	21
2.1.5.1.2 Jornalismo empresarial.....	22
2.1.5.1.3 Assessoria de imprensa.....	23
2.1.5.1.4 Editoração multimédia.....	23
2.1.5.1.5 Imagem corporativa.....	24
2.1.5.1.6 Publicidade institucional.....	24
2.1.5.1.7 Marketing social.....	25
2.1.5.1.8 Marketing cultural.....	25
3 A comunicação interna e as políticas internas	25
CAPÍTULO II	
OS PERIÓDICOS ORGANIZACIONAIS	27
1 Breve história do jornalismo em Portugal	27
1.1 Primeiras publicações portuguesas de cariz jornalístico.....	27
1.2 A Expansão da Imprensa Portuguesa.....	28
1.3 A Evolução Técnica.....	30
1.4 O Século XX.....	30
2 O jornalismo organizacional	32
2.1 Conceito de imprensa organizacional.....	32
2.2. Tipologia das publicações organizacionais.....	38
2.2.1 Audiência interna.....	44
2.2.2 Audiência externa.....	45
2.2.3 Audiência Mista.....	45
2.3 Origem do jornalismo organizacional.....	46
2.3.1 Os primórdios da imprensa organizacional.....	46
2.3.2 O arranque da imprensa organizacional em Portugal.....	51
2.3.2.1 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: publicações externas (1879-1910).....	54
2.3.2.2 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: publicações internas (décadas de 20 a 50).....	56
2.3.2.3 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: politização e partidarização (décadas de 60 e 70).....	58
2.3.2.4 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: Explosão comunicacional (décadas de 80 e 90).....	59
2.3.2.5 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: rumo ao digital (da década de 90 à actualidade).....	60
2.4 Características dos periódicos organizacionais.....	60
2.4.1 A newsletter.....	61
2.4.2 O boletim.....	62
2.4.3 O jornal.....	64

2.4.4 A revista.....	66
2.5 A mensagem a difundir num periódico organizacional.....	67
2.6 Responsáveis pela publicação.....	69
2.7 Os custos da publicação.....	71
2.8 Valorização de uma publicação organizacional.....	72
3 O jornalismo como referente dos periódicos organizacionais.....	73
3.1 Comunicação jornalística.....	73
3.1.1 Determinantes jornalísticos.....	74
3.1.1.1 A periodicidade.....	75
3.1.1.2 A universalidade.....	75
3.1.1.3 A actualidade.....	76
3.1.1.4 A difusão.....	77
3.1.2 A agenda de uma publicação.....	78
3.1.3 A selecção das notícias numa publicação.....	78
3.1.4 Géneros jornalísticos.....	82
3.1.4.1 Tipologias de textos jornalísticos que obedecem ao género informativo.....	82
3.1.4.2 Tipologias de textos jornalísticos que obedecem ao género opinativo.....	84
3.1.5 Responsáveis pela informação jornalística.....	86
3.1.6 As fontes de informação.....	87
3.1.7 A audiência.....	88
3.1.8 Os efeitos dos meios de comunicação social.....	89
4 A revista: um modelo de publicação.....	89
4.1 Retrospectiva.....	89
4.2 Um veículo atraente e dinâmico.....	92
4.3 Traços de expressão da revista.....	93
4.3.1 Texto.....	94
4.3.2 Capa.....	94
4.3.3 Título.....	95
4.3.4 Fotografias.....	96
4.3.5 Lead.....	96
4.3.6 Publicação susceptível ao redesenho.....	97
CAPÍTULO III	
ESTUDO COMPARADO DE VEÍCULOS INTERNOS EM DUAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO PORTO.....	98
1 O Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P.....	99
2 O Centro Regional de Sangue do Porto do Instituto Português do Sangue, I. P.....	106
3 Metodologia do estudo de caso.....	111
3.1 A entrevista como instrumento de pesquisa.....	113
3.2 Os grupos de foco como instrumentos de pesquisa.....	116
3.3 A análise do discurso como instrumento de pesquisa.....	120
4 As publicações estudadas.....	121
4.1 O veículo de comunicação interna do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira (CSPGF), do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P.....	122
4.1.1 Análise formal.....	122
4.1.2 Análise do discurso.....	126
4.1.3 Discussão da entrevista ao responsável da publicação.....	133
4.1.4 Discussão dos resultados do grupo de foco.....	136
4.2 O veículo de comunicação interna do Centro Regional de Sangue do Porto (CRSP), do Instituto Português de Sangue, I. P.....	141
4.2.1 Análise formal.....	141
4.2.2 Análise do discurso.....	150
4.2.3 Discussão da entrevista ao responsável da publicação.....	195
4.2.4 Resultado da entrevista do grupo de foco.....	198
5 Considerações finais: uma proposta de acção.....	203
5.1 O Boletim Informativo do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira.....	203
5.2 O CRnews do Centro Regional de Sangue do Porto.....	205
CONCLUSÃO.....	207
BIBLIOGRAFIA.....	209

APÊNDICE 1	
Guião para as entrevistas aos responsáveis pela publicação.....	217
APÊNDICE 2	
Guião para o grupo de foco.....	218
APÊNDICE 3	
Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista à responsável pela publicação do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira.....	219
APÊNDICE 4	
Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao grupo de foco do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira.....	223
APÊNDICE 5	
Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao responsável pela publicação do Centro Regional de Sangue do Porto.....	231
APÊNDICE 6	
Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao grupo de foco do Centro Regional de Sangue do Porto.....	238

INDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama 1	
Hierarquia do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira.....	103
Organigrama 2	
Hierarquia do Centro Regional de Sangue do Porto.....	108

INDICE DE TABELAS

Tabela 1	
Número e percentagem de peças inseridas no <i>BI</i> por categoria temática.....	127
Tabela 2	
Número e percentagem de peças inseridas no <i>CRnews</i> por categoria temática.....	152
Tabela 3	
Número e percentagem da participação dos colaboradores no <i>CRnews</i>	160
Tabela 4	
Número e percentagem de géneros textuais presentes no <i>CRnews</i>	173
Tabela 5	
Número e percentagem de peças acompanhadas por ilustrações, fotos ou gráficos.....	193

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Distribuição dos colaboradores do CSPGF pelas carreiras.....	104
Gráfico 2	
Habilitações académicas dos colaboradores do CSPGF.....	105
Gráfico 3	
Faixas etárias dos colaboradores do CSPGF.....	106
Gráfico 4	
Distribuição dos colaboradores do CRSP pelas carreiras.....	109
Gráfico 5	
Habilitações académicas dos colaboradores do CRSP.....	110
Gráfico 6	
Faixas etárias dos colaboradores do CRSP.....	111
Gráfico 7	
Temas abordados no <i>Boletim Informativo</i>	127
Gráfico 8	
Temas abordados no <i>CRnews</i>	153
Gráfico 9	
Identificação dos colaboradores.....	161
Gráfico 10	
Tipo de textos exibidos no <i>CRnews</i>	174
Gráfico 11	
Percentagem de peças com ilustrações, fotos ou gráficos.....	194

INTRODUÇÃO

A comunicação interna, ou seja, a que se desenvolve no seio de uma organização, é um dos sustentáculos da vida organizacional. Sem comunicação, não há organização. Sem relações comunicacionais e interacções estáveis, as organizações são inviáveis.

Os meios de comunicação interna como jornais, boletins informativos, *newsletters* e outros adquirem especial relevância. Podem chegar a todos os colaboradores de uma organização, reproduzindo e difundindo as mensagens que premeditadamente se desejam difundir, com o enquadramento pretendido. São, assim, peças relevantes para a informação dos diferentes sectores e dos colaboradores de uma organização, podendo, igualmente, assumirem-se como meios de motivação, aculturação e socialização. As Relações Públicas, enquanto actividade direccionada para a sintonização dos objectivos de uma organização com os seus públicos (incluindo, obviamente, o público-interno), não poderia ficar indiferente a tal instrumento.

Conscientes da importância do tema no contexto das Relações Públicas, elegemos para objecto desta dissertação os meios para-jornalísticos ao serviço das RP. Debruçámo-nos, em especial, sobre dois veículos informativos impressos de dois organismos dependentes do Ministério da Saúde – Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, no Porto denominado de Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, e Instituto Português do Sangue, denominado, no Porto, Centro Regional de Sangue do Porto. Escolhemos o sector da saúde pela sua relevância social e também pelo conhecimento que temos do mesmo. Os organismos foram seleccionados porque, à data do estudo, eram os únicos que possuíam veículos informativos impressos, embora, como veremos no decorrer da dissertação, apenas o do Centro Regional de Sangue do Porto possa ser identificado, com alguma propriedade, de veículo para-jornalístico.

Foi objectivo genérico desta dissertação discutir a relevância dos meios informativos impressos, nomeadamente dos meios para-jornalísticos, para as Relações Públicas, em particular para a comunicação interna nas organizações. Foram objectivos específicos do trabalho (1) descrever, analiticamente, as publicações em causa, mostrando, com base em entrevistas, grupos de foco e análise do discurso (qualitativa e quantitativa), se cumprem os objectivos de comunicação interna para que foram criados, e (2) tentar

estabelecer os parâmetros de uma intervenção com vista a melhorar ambas as publicações, associando-as, adequadamente, a práticas esclarecidas, premeditadas e planeadas de Relações Públicas. Em especial, pretendemos, também, evidenciar o quanto lucrariam as organizações se tivessem especialistas em Relações Públicas a trabalhar no seu seio, quer para a elaboração de veículos informativos de cariz para-jornalístico, quer, de um modo mais geral, para facultar a sintonização dos públicos de uma organização com os objectivos desta e vice-versa.

A dissertação divide-se, assim, em três capítulos. No primeiro, intitulado *A Comunicação Interna na Vida das Organizações*, pretende-se, sumariamente, conceptualizar a noção de “comunicação interna” e evidenciar a sua relevância para as Relações Públicas e para a vida organizacional.

O segundo capítulo, intitulado *Os Periódicos Organizacionais*, também é, à semelhança do primeiro, um capítulo contextual. Nele se aborda a origem, a história, a tipologia e a função dos meios para-jornalísticos impressos ao serviço das organizações e que podem e devem ser usados pelas Relações Públicas.

Finalmente, o terceiro e último capítulo pode ser considerado o foco desta dissertação, já que é nele que se analisam os dois veículos organizacionais já aqui citados e se fazem propostas para a sua melhoria, no âmbito de políticas de Relações Públicas consistentes.

CAPÍTULO I

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

1 Questão de terminologia

Verificamos, frequentemente, que a palavra comunicação está associada a termos como empresa, instituição, organização, organismo e outros, sobretudo com o objectivo de retratar a comunicação desenvolvida nas organizações. O *Dicionário da Língua Portuguesa 2006* indica as seguintes definições para estas palavras:

- Instituição: “acto ou efeito de instituir; (...) estabelecimento de utilidade pública; organização (...)”.
- Organização: “Instituição; corporação; organismo”.
- Organismo: “Entidade organizada; instituição; corporação”.

Para haver uma instituição, uma organização ou um organismo é preciso que existam uma estrutura física, pessoas e actividades profissionais exercidas em conjunto. A empresa, normalmente, é privada e está voltada para o meio comercial, embora a sua actividade possa ter interesse público. Quanto à instituição, caracteriza-se por ser um organismo de utilidade pública. Já o conceito de organização pode ser aplicado indistintamente às empresas e às instituições e o organismo aplica-se às entidades e instituições.

Organização ou empresa, para Capriotti (1992, p. 22), é tudo aquilo que esteja relacionado com a acção humana, de forma lucrativa ou não, comercial, cultural, política ou social, privada ou pública. No entanto, este autor reforça a ideia que o termo empresa está mais relacionada com o sector comercial. Se compararmos a empresa com um organismo com fins lucrativos verificamos que são semelhantes.

Idalberto Chiavenato (*cit. in* Kunsch, 2003, p. 24-25) explicita o termo organização sob duas perspectivas. Primeiramente, define organização como uma entidade social, onde algumas pessoas, em conjunto, desenvolvem tarefas, com o propósito de alcançar objectivos específicos. Em segundo lugar, o autor diz que organização pode ser definida como uma função burocrática, isto é, pretende colocar em ordem os procedimentos

administrativos, de acordo com os princípios e regras, no âmbito da informação desenvolvida organizacionalmente.

Na tentativa de clarificar esta temática, Marín (1997, p. 44) sugere que empresa pode ser classificada como organização ou instituição:

Ambas visiones nos pueden ayudar a una racionalización o comprensión general y sistemática de esta realidad compleja e importante. Como organización, la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos. Como institución, la empresa es una cristalización de roles e papeles sociales en torno a la satisfacción de unas necesidades básicas de la sociedad.

Noutros tempos, instituição significava o mesmo que entidade de foro religioso ou político, que se fazia sobressair pelas suas ideologias, filosofias, políticas e missão, à qual era reconhecida o valor da palavra e as funções de governo. Actualmente, estes valores foram transferidos para a organização, nomeadamente para a empresa, produtora de bens e serviços, quer a nível da indústria, do comércio e/ou dos serviços (Pascale Weil, 1992, p. 27).

Podemos afirmar que, presentemente, não são só os produtos ou as marcas que traduzem aquilo que as empresas ou as organizações são, mas o facto de terem uma identidade e uma imagem que se fundamenta na sua filosofia de trabalho, de produção, de política e da missão que defendem e deixam transparecer para os públicos-alvo e para a sociedade. Actualmente, as organizações têm consciência dos desejos e necessidades das pessoas e por isso a sua produção é feita nesse sentido:

(...) la actividad de Moulinex es producir aparatos electrodomésticos, su vocación es de orden ideológico: “Moulinex libera a la mujer” y es en nombre de esta vocación que hay que “leer” los productos Moulinex y comprender la preocupación de la empresa por ayudar a las mujeres de la sociedad moderna. (Pascale Weil, 1992, p. 22).

Outrora, as organizações não eram mais do que pólos produtores de serviços e bens. Hoje, as organizações assumem um novo estatuto junto da sociedade – responsabilidade social. As organizações passam a ser responsáveis pela qualidade dos seus produtos,

pela poluição que possam causar no meio ambiente. Assim sendo, as organizações podem ser vistas como um processo social, na medida em que necessitam de pessoas, quer no seu interior, quer no seu exterior, para que em conjunto possam desenvolver um projecto. Isto traduz-se em responsabilidade social.

1.1 As transformações no contexto organizacional

Para melhor compreendermos a evolução da comunicação nas organizações vejamos a sua história, que, segundo Marín (1997, p. 24), teve três fases.

1.1.1 Primeira fase: Percepção da comunicação

Na primeira fase, durante a Revolução Industrial, o contexto socio-económico entrou em crise. Passou-se do trabalho artesanal, bastante moroso, para um ritmo de produção industrial, mais rápido e suportado por meios mecânicos, que permitiu a expansão dos mercados. A Revolução Industrial facilitou também o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e de um novo modelo de organização.

1.1.2 Segunda fase: Percepção formal e informal da comunicação

A Revolução Industrial, na segunda fase, proporcionou a evolução da economia e a expansão do comércio nacional e internacional. A abertura de estradas e o desenvolvimento dos transportes permitiram a redução das distâncias geográficas, facilitando o acesso dos produtos a um maior número de consumidores. Carvalho Ferreira *et al.* (1996, p. 4) afirmam que estas alterações provocaram algum desentendimento social que se repercutiu no interior das empresas.

1.1.3 Terceira fase: Comunicação um factor essencial

Esta fase, que data da década de sessenta, consolida a ideia de empresa aberta, permeável a mudanças e a trocas de energia com o meio ambiente, ao mesmo tempo que desenvolve a comunicação em todos os sentidos (Chiavenato, 1989, p. 24).

Para Marín (1997, p. 61) as organizações são sistemas abertos e dinâmicos que estão integrados na sociedade e que encontram na comunicação uma ferramenta poderosa para interagirem com os seus colaboradores, para que estes fiquem mais cooperantes e activos. Para além disso, a comunicação é, para este autor, um meio facilitador dos processos de transacção com o meio ambiente externo.

A terceira fase da Revolução Industrial é também considerada como a Sociedade de Informação, que para Marín (1997, p. 32) apresenta três indicadores significativos no desenvolvimento das organizações:

(...) el creciente valor de la comunicación en la vida social, la expansión de las organizaciones como consecuencia de la complejidad de la vida social en que vivimos y la necesidad – no sólo el deseo – de fomentar la participación en las organizaciones.

Este autor considera que as organizações são o reflexo da sociedade actual e que por sua vez a sociedade é também ela composta por várias organizações.

(...) a sociedade moderna contém mais organizações a fim de satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos, e influem em setores amplos de suas vidas. (Amitai Etzioni *cit. in* Kunsch, 2003, p. 19).

A informática veio facilitar a vida das organizações e estreitar as distâncias entre as pessoas. Os desafios do dia-a-dia são muitos e contribuem para o desenvolvimento das novas tecnologias de informação. Carrascosa (1992, p. 74) acrescenta:

La tecnología de la información les has puesto, efectivamente, en las manos la *varita mágica* capaz de realizar ese prodígio de integrar de un modo eficiente gente, materiales, máquina e tiempo.

Em síntese, as tecnologias da informação ampliaram as potencialidades comunicativas da organização, quer no que respeita à comunicação interna, quer no que respeita à comunicação mista e à comunicação externa. Dito de outro modo, as TI ajudam uma organização a comunicar e a comunicar-se.

1.2 Século XX: Um Século Essencial para a Dinâmica Organizacional

Os desafios que as organizações enfrentaram, ao longo do século XX, foram muitos, principalmente nas suas últimas duas décadas.

Na opinião de Ackoff (1995, p. 55-57), as organizações (empresas) são unidades de negócios e trabalho, cuja sua evolução passou por três fases: a primeira, com característica mecanicista, teoria taylorista em acção e projecção. Já a segunda fase, biológica, surge no final da Primeira Guerra Mundial, em que as organizações começam a ser encaradas como organismos vivos, pois as organizações, para além da maquinaria, também são compostas por seres humanos. A última fase chama-se sistémica e surge a partir da Segunda Guerra Mundial.

Para o mesmo autor, após a II Guerra Mundial intensificou-se o ritmo a que as organizações-empresas se expandem para outros países, mas isso provocou o aumento da concorrência, a quebra dos lucros e o aumento dos custos de produção. É então que no início da década de 50 se começa a investigar a forma de reverter esta situação, testando-se várias teorias e técnicas.

Nos últimos vinte anos do século XX, as organizações sofreram mudanças radicais, devido aos avanços das tecnologias de informação, à eliminação das fronteiras (globalização) e às novas necessidades dos consumidores (Hammer e Champy, 1995, p. 14-18). Para que as empresas possam sobreviver, Ghoshal e Bartlett (1998, p. 50-52) explicam que “(...) têm de fazer face à globalização da economia; à diminuição do ciclo de vida dos produtos e aos imperativos competitivos criados pelas alianças estratégicas e ao realinhamento estrutural (...)”.

Todavia, as empresas encontram-se, actualmente, a desenvolver projectos e estratégias que lhes permitam alargar o seu mercado e manterem-se em pé de igualdade com a concorrência.

Algumas empresas e outras organizações optaram por programas de Gestão da Qualidade Total, obtendo bons resultados. Outras escolheram a via da reengenharia, mas não colheram resultados positivos, uma vez que a reengenharia tem objectivos mais radicais e traumatizantes. Já o *downsizing*, que fora apreciado por reduzir custos, aumentar a competitividade e combater o excesso de burocracia, transformou-se num fracasso. O *downsizing* foi inserido nas empresas de uma forma abusiva, provocando vários despedimentos. As contratações feitas posteriormente não eram eficazes porque os colaboradores não detinham a mesma capacidade que os anteriores. Desta forma, o *downsizing* não foi eficaz nem foi aplicado correctamente (Tomasko, 1997, p. 106-110).

Quando se pensa em implementar um processo de mudança numa organização, convém que se elabore um estudo prévio para se perceber o que é que melhor se adapta à organização em causa e ao seu problema. É que se não se proceder desta forma a organização poderá, inclusivamente, correr o risco de deixar de existir.

Hoje, as organizações têm de ser criativas e inteligentes e protectoras do meio ambiente. Os públicos já não são fiéis como antigamente, por terem à sua disposição um vasto leque de produtos e serviços. Neste sentido, evocamos Hawken (1994, p. 94):

A razão de ser um negócio não deveria ser apenas ganhar dinheiro, produzir ou vender produtos. A sua missão passa por desenvolver o bem-estar geral da sociedade através de serviços criativos e éticos.

As organizações estão sob o olhar atento da sociedade que questiona o que elas produzem, assim como a forma que o fazem e quais os recursos que vão utilizar para contribuírem para o desenvolvimento e o progresso.

1.3 A cultura organizacional como fenómeno comunicacional

Nos dias que correm, há poucos empregos e os colaboradores das organizações sabem que o emprego não é para toda a vida. Ao contrário de antigamente, os colaboradores não têm vínculos e estão constantemente receosos de perderem o seu posto de trabalho. Soma-se ainda a esta situação, os colaboradores que se encontram perto da casa dos quarenta anos serem rotulados de velhos e de ultrapassados. Ora, para tentarem conseguir ultrapassar esta situação, os colaboradores estão constantemente em formação para adquirirem novos conhecimentos.

As organizações assemelham-se a um complexo social onde as pessoas que fazem parte delas vivem numa sociedade organizacional. Rego (1992, p. 4) explica que na cultura das organizações existem quatro pressupostos:

- a) O aspecto histórico – tem a ver com a existência de longa duração de algumas empresas que trazem consigo as experiências das transformações sucessivas e pelos laços afectivos dos colaboradores para com estas.
- b) A natureza técnica – os produtos e serviços de uma organização têm especificidades técnicas que influenciam a cultura de uma empresa.
- c) O modelo de gestão – qualquer modelo de gestão seguido por uma empresa vai influenciar as características fisiológicas e psicológicas dos seus colaboradores que podem ser demonstradas por simpatia, amizade, medo, participação ou outros.
- d) Osmose geográfica – diz respeito à proximidade existente entre as empresas. As organizações geograficamente próximas, mas que desenvolvem ramos de actividades distintos, integram hábitos, ideias e crenças que são adquiridos pelos colaboradores quando se juntam em eventos de lazer.

Para além destes quatro indicadores subjacentes à cultura empresarial, Rego (1992, p. 4) diz que existem outros, como:

Políticas de recursos humanos, programas de benefícios, actividades clubistas e associativas, padrões sociais, económicos e culturais das comunidades externas, próximas às comunidades fabris.

Este autor considera ser um desafio, para os gestores, definir o perfil cultural de uma empresa. Maurice Thevenet (1986, p. 5) refere que a cultura é como “(...) un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces.”

Para muitos autores, a cultura organizacional é um tema de grande importância, até porque as organizações são culturalmente desiguais:

A defesa dos estudos da cultura organizacional enquanto fenómeno de comunicação foi apontada por Maryan Schall (1983), que afirma que a organização é um fenómeno de comunicação e a sua cultura se estabelece, se modifica e se cristaliza por meio da comunicação: portanto, a cultura deve ser tratada como comunicação. (Freitas, 1997, p. 44).

A comunicação é, claramente, uma mais-valia na cultura das organizações e estas, enquanto sistema social, devem valorizar cada vez mais a comunicação.

2 A comunicação organizacional

De acordo com Marín (1997, p. 102), o estudo da comunicação organizacional teve a sua origem por volta de 1920 e teve como objectivo melhorar o discurso dos directores, para que fossem inequivocamente compreendidos para o bom funcionamento das organizações. Este autor diz que o estudo inicial foi centrado em cinco áreas: a comunicação como meio; o estudo dos canais de comunicação; o clima comunicativo; a análise das redes de trabalho e o estudo da comunicação entre superiores e subordinados.

Capriotti (1992, p. 12) define comunicação organizacional como “(...) la forma de comunicación específica que engloba la relación comunicativa entre una organización y sus públicos”. Este autor (1992, p. 12) considera também que a comunicação de empresa é “(...) el proceso de producción y envío de los mensajes de la organización hacia los públicos. En estos mensajes, la organización habla de sí misma, como sujeto social y comunicante.”

Para este autor, comunicação organizacional e comunicação de empresa têm o mesmo significado. Este tipo de comunicação veicula a informação emitida pela empresa para os seus diversos públicos.

Da mesma opinião é Kunsch (2003, p. 149-152) que atribui, às expressões comunicação organizacional, comunicação de empresa e ainda à comunicação corporativa a mesma finalidade. Esta autora salienta que no Brasil estas três definições são utilizadas sem qualquer distinção. No entanto, a autora dá-nos conta da sua opinião:

A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”. (2003, p. 150).

Esta autora defende que a terminologia “comunicação organizacional” é a mais correcta porque pode ser aplicada aos diversos tipos de organizações existentes.

Também Rego (2004, p. 1) partilha da mesma opinião:

Em meus trabalhos e pesquisas, no início da década de 1970, empregava a expressão *comunicação empresarial*. Com o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação, passei a usar, inclusive em cursos de graduação e pós-graduação, a terminologia *comunicação organizacional*. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. A área pública avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já nos meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso. (...) Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade.

Existem várias terminologias para definir a comunicação empresarial, ou seja a comunicação que se faz na empresa. Na óptica de Lampreia (1992, p. 62) não devem ser

valorizadas os vários tipos de denominação (global, institucional, integrada, empresarial, corporativa, etc.) referentes à comunicação empresarial. Segundo este autor, o que importa é reconhecer-lhe o seu valor em benefício da empresa, ou organização.

De qualquer modo, por razões de sistematização conceptual, é importante referir as várias acepções do conceito de comunicação organizacional, encarando-a sempre, conforme pretende Cahen (1990, p. 26), como uma ferramenta bastante eficiente nas organizações, que deve ser usada como um instrumento de gestão.

2.1 Comunicação integrada

Como o próprio nome indica, este tipo de comunicação integra as grandes áreas de comunicação existentes numa organização: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 150). Margarida Kunsch (2003, p. 150) acrescenta ainda:

São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma acção conjugada das actividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.

Assim, a comunicação integrada abarca um conjunto actividades de comunicação que de forma coerente e em sintonia com as políticas da organização vai transmitir, ao público, credibilidade e confiança.

Citando, novamente, aquela autora:

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma

conjunta, tendo ante os olhos os objectivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vista na eficácia.

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão do mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea. (Kunsch, 2003, p. 180)

Não basta, portanto, as organizações produzirem produtos ou prestarem serviços. É necessário estar atento às necessidades actuais da sociedade.

O conceito de comunicação integrada é semelhante ao conceito que alguns autores denominam como “comunicação global”. As duas noções confluem ao encontro da política da empresa.

Segundo Pascale Weil (1992, p. 188), o termo comunicação global pode ser alvo de alguma confusão, uma vez que os Ingleses utilizam esta definição para se referirem às políticas de comercialização e de comunicação internacional.

Pascale Weil (1992, p. 191-192) define a comunicação global como uma comunicação homogénea e uniforme que reúne todas as formas de comunicação produzidas na empresa e que vai ao encontro da política da empresa:

La comunicación es global cuando es una POLÍTICA de comunicación.

La comunicación es global cuando la gestión lo es, es decidir, cuando, desde el principio, la creación de un producto responde a la profesión de fe y al proyecto dominado de la empresa (...)

Por esto no es una técnica que armonice solamente las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la «expresión» - en los productos, la distribución, la elección de puntos de vista – de una «política» pensada y puesta en marcha de forma centralizada.

Para Carrascosa (1992, p. 32), a comunicação global tem duas definições, uma genérica e outra funcional. Na definição genérica, este autor diz que a comunicação global “(...) es el conjunto de acciones y medios que facilitan las relaciones internas y externas de una organización, de una empresa.”. No que diz respeito à comunicação global, segundo

a definição funcional “(...) es el marco que encuadra y coordina la publicidad, el marketingy la comunicación interna e externa de una empresa o institución.” (Carrascosa, 1992, p. 32),

Assim, para este autor, a comunicação global é um conjunto de actividades comunicacionais, internas e externas, enquadradas nas mesmas regras da política da empresa.

Seguidamente passamos a descrever os tipos de comunicação que compõem a comunicação integrada: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica ou de marketing e comunicação institucional.

2.1.2 Comunicação administrativa

Num primeiro patamar, a comunicação efectuada nas organizações é apelidada de comunicação administrativa porque é realizada através da convergência de fluxos comunicacionais (ascendente, descendente e lateral e diagonal), ajustada à estrutura hierárquica da empresa, enfatizando a burocracia.

Para ficarmos com uma ideia mais clara acerca da comunicação administrativa, passamos a citar Kunsch (2003, p. 152-153):

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objectivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.

Kunsch (2003, p. 153) diz também que a comunicação administrativa não pode ser confundida com a comunicação interna, que falaremos mais adiante, nem tão pouco por ela ser substituída.

Para Rego (2004, p. 45), a comunicação administrativa visa abranger:

(...) todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das actividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos – é o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações. No entanto, não tem merecido tratamento de alta prioridade como seria desejável. A desatenção sobre a comunicação administrativa se deve ao desconhecimento do sistema, à profusão dos centros emissores de comunicação que acaba repartindo responsabilidades e ofuscando a função das fontes – e à carência de profissionais no mercado com formação adequada para tratar e administrar os elos da cadeia.

Como vimos, a comunicação administrativa é uma comunicação bastante burocrática e complexa que, segundo Rego (2004, p. 46-48) acarreta alguns problemas, tais como: indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento total do negócio, dissonâncias normativas, excesso de informações, desfasamento tecnológico da comunicação, planeamento desajustado do consumo informativo, má administração do tempo, inadequação de canais e falta de especialistas.

Passamos a explicar o que são os fluxos comunicacionais que tanta utilidade têm para a comunicação administrativa.

2.1.2.1 Os fluxos comunicacionais

Palma (1983, p. 80) demonstra a importância dos fluxos comunicacionais com o seguinte excerto:

Não é exagero afirmar: implantar uma empresa significa implantar um fluxo de informações. Este fluxo é vital na medida em que equivale à existência do inter-relacionamento entre as partes da empresa, sem o que, no lugar de movimentações estratégicas, teríamos apenas um projecto inerte. Ou seja, não haveria organização.

Desta forma, o autor acima mencionado, explica que os fluxos comunicacionais são a troca de informações, que obrigatoriamente têm de existir nas organizações, para que estas possam subsistir.

Para Palma (1983, p. 80) as características comportamentais das pessoas que fazem parte de determinada organização vão interferir com o processo de comunicação da mesma. Mas, por outro lado, o processo comunicacional já instaurado, na organização, vai influenciar a forma de comunicar das pessoas que nela trabalham.

Rego (2004, p. 39) assegura que os fluxos de comunicação são de extrema importância na medida em que influenciam significativamente a eficácia do processo comunicacional. No entanto, este autor alerta para o facto da complexidade dos fluxos variar consoante o tipo de organização.

De acordo com Rego (2004, p. 39-41) e outros autores existem quatro tipos de fluxos que influenciam a comunicação administrativa. São eles: fluxo descendente, fluxo ascendente, fluxo lateral e fluxo diagonal, que passamos a explicar:

Fluxo descendente – é uma comunicação que tem por objectivo difundir informações operacionais, dos superiores hierárquicos, de forma a regulamentar e introduzir modelos comportamentais (Westphalen, 1991, p. 69). No fundo, trata-se de uma comunicação entre as bases hierárquicas, o que Rego (2004, p. 39) considera ser uma comunicação bastante complexa, devido às diferenças culturais e académicas existentes. No entanto, este autor adverte que o maior obstáculo para o fluxo comunicacional descendente é, precisamente, as chefias intermédias que retêm, propositadamente, as informações para ganharem mais poder. As chefias intermédias “(...) imaginam que, repartindo o que sabem com os subordinados, dividem o poder com eles por meio da partilha da informação.” Rego (2004, p. 39).

Teixeira (2005, p. 187) acrescenta que os canais mais utilizados, no fluxo descendente, são os comunicados e avisos, o jornal da empresa, manuais, panfletos, o relatório anual, entre outros.

Fluxo ascendente – a comunicação é feita de baixo para cima, do nível hierárquico inferior para o nível hierárquico superior. Westphalen (1991, p. 68) acrescenta que a comunicação ascendente é importante para que os órgãos superiores da organização possam conhecer e estar ao corrente das opiniões dos seus colaboradores, podendo até evitar problemas graves.

Também para Teixeira (2005, p. 189), o fluxo ascendente é de extrema utilidade porque permite perceber, aos gestores, se as informações por eles enviadas foram percebidas.

Rego (2004, p. 40) explica que neste tipo de fluxo, a comunicação é processada de forma mais lenta porque na maioria das vezes, as informações veiculam por canais informais, o que não permite um controlo das mesmas. Segundo Teixeira (2005, p. 189), os relatórios, a política de porta-aberta, as sugestões, os questionários, o sistema de reclamações e as reuniões especiais são alguns dos canais frequentemente utilizados no fluxo ascendente.

Fluxo lateral – a comunicação faz-se entre o mesmo nível hierárquico. De acordo com Rego (2004, p. 40), este tipo de comunicação constitui uma “(...) importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informação.”, sendo que, “(...) é muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e integração de propósitos com vistas à consecução de metas.” O inconveniente desta forma comunicacional, para este autor, prende-se, também, com a questão de retenção de informação, acerca de certas áreas/sectores da própria organização.

Fluxo diagonal – consiste na troca de informações entre um superior hierárquico e um subordinado de outro sector. Este tipo de comunicação faz-se em organizações onde a burocracia não é tão acentuada, permitindo maior rapidez de decisões e maior transparência. No entanto, este fluxo pode causar constrangimentos ao nível das chefias, uma vez que possibilita a troca de mensagens entre subordinados e chefias de sectores diferentes. Esta situação pode traduzir, muitas vezes, a sensação de que estão a ultrapassar as chefias (Rego, 2004, p. 41).

Podemos concluir que, quantos mais níveis hierárquicos tiver uma organização, mais difícil se torna a comunicação dentro da mesma, uma vez que as mensagens tendem a ser retidas, com o intuito de favorecer alguém. Numa organização com poucos níveis hierárquicos, o processamento da comunicação é mais facilitado porque é feito de forma mais directa.

Desta forma, a comunicação administrativa e os seus fluxos comunicacionais é toda aquela comunicação que orienta a informação da empresa, em termos funcionais. Há no entanto quem utilize a expressão comunicação organizacional para definir comunicação administrativa. No ponto seguinte vamos esclarecer o significado de comunicação organizacional.

2.1.3 Comunicação interna

A maior parte das organizações investe grandes verbas em comunicação externa, esquecendo-se de reservar algum orçamento para acções de comunicação dirigidas para o seu público interno (Lindon et al., 2004, p. 359). As poucas que o fazem não investem o suficiente, o que estes autores consideram uma lacuna grave. Para os autores, é importante desenvolver acções de comunicação interna, uma vez que:

- os públicos internos são um veículo de divulgação externa da imagem da empresa e, caso não sejam envolvidos, podem assumir essa função pela negativa;
- tem de haver coerência entre a comunicação externa e interna, pois, caso esta condição não se verifique, a eficácia da própria comunicação, no seu todo, ver-se-á reduzida;
- a empresa que não consegue motivar / envolver a nível interno certamente não o conseguirá fazer de forma eficiente a nível externo. (2004, p. 359).

De acordo com estes autores é necessário investir em actividades direccionadas para o público externo mas é, também, imprescindível desenvolver acções no campo da comunicação interna, de forma a que o público interno compreenda o que se passa no seio da organização, esteja envolvido e motivado para que possa transmitir, ao exterior, uma imagem positiva da sua organização.

Kunsch (2003, p. 156-160) vê na comunicação interna uma estratégia aliada à política, à missão, aos objectivos e à própria estratégia da organização e para que isso se verifique é necessário que a Direcção/Gestão de topo promova o diálogo e a troca de ideias com os seus colaboradores. Para isso, os colaboradores devem ter ao seu dispor canais de comunicação como boletins, caixas de sugestões, intranet, etc. A autora refere ainda a importância dos colaboradores terem um espaço para os assuntos que afectam o seu dia-a-dia, tais como as greves, as reivindicações, os acidentes de trabalho. Assim, é possível, à organização, encontrar soluções prévias para as expectativas e necessidades dos seus colaboradores.

A autora (2003, p. 155) refere ainda que, antes de tudo, os colaboradores das organizações são seres humanos e devem ser tratados como tal. É para isso que serve a comunicação interna.

2.1.4 Comunicação mercadológica ou de marketing

A comunicação mercadológica ou de marketing utiliza “(...) todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo (...)” (Kunsch, 2003, p. 164).

Vejamos o significado que a comunicação mercadológica ou de marketing tem para Rego (*cit. in* Kunsch, 2003, p. 163):

objectiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objectivos traçados pelo plano de *marketing* das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se na publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indirectamente, das clássicas actividades da comunicação institucional.

Kunsch (2003, p. 162) acrescenta:

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objectivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada directamente ao marketing de negócios.

É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica.

Como verificámos, a comunicação de marketing ou mercadológica, é aquela que integra um *mix* de várias ferramentas (publicidade, promoção de vendas) com o intuito de vender produtos ou serviços. Este tipo de comunicação está a cargo do departamento de marketing.

2.1.5 Comunicação institucional

A noção de “comunicação institucional” foi-se demarcando e individualizando no contexto organizacional e, particularmente, empresarial, em oposição à noção de comunicação comercial, nomeadamente publicitária. Isto é, assistiu-se a um desenvolvimento da concepção de que se para uma organização é importante vender produtos ou prestar serviços, também é importante estimular os colaboradores e sintonizá-los com os objectivos da mesma. Pascale Weil (1992: p. 25) sugere:

La comunicación que no estaba destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o a conseguir adhesiones a una idea, fue así bautizada como «institucional».

Com esta citação, essa autora explica que, outrora, tudo o que não fosse comunicação publicitária era designado como comunicação institucional. Os gestores das empresas consideravam as próprias empresas um núcleo de produção e facturação e nessa óptica fazia mais sentido terem uma comunicação comercial, onde a publicidade era a técnica de comunicação principal, do que uma comunicação institucional.

No entanto, Pascale Weil (1992, p. 29) diz que quando a organização começou a ser encarada como um organismo vivo, preocupada com valores do género social, cultural e ecológico, além de comercializar os seus produtos ou serviços, a comunicação institucional ganhou outro sentido, permitindo que o público participe no projecto da organização.

Também, seguindo o ponto de vista de Pascale Weil, Kunsch (2003, p. 164) descreve a comunicação institucional como aquela que “(...) constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta.”

Kunsch (2003, p. 164-165) diz ainda que a comunicação institucional deve estar a cargo das relações públicas, e que estas devem conhecer bem a organização. Isso implica um profundo conhecimento da visão, da missão, da filosofia e dos valores da organização. Não basta, portanto, fazer uma simples divulgação da organização e dos seus produtos ou serviços, é importante fazer com que os consumidores e públicos-alvos vejam a organização como um elemento, que inserido na comunidade, se preocupa com as suas necessidades e o meio ambiente e, que acima de tudo tem uma responsabilidade social. Para que tal se verifique, as relações públicas desenvolvem acções, recorrendo à ajuda de alguns instrumentos comunicacionais que, de forma sucinta, passamos a descrever.

2.1.5.1 Instrumentos da comunicação institucional

Segundo Kunsch (2003, p. 166), a comunicação institucional serve-se de instrumentos como as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração multimídia, a imagem corporativa, a identidade corporativa, a propaganda institucional, o marketing social e o marketing cultural, para melhor comunicarem com os públicos.

2.1.5.1.1 Relações Públicas

Rego (2004, p. 72) insurge que as relações públicas mudaram muito. Se anteriormente, as relações públicas assumiam uma postura de encobrimento aos factos negativos das organizações, actualmente “(...) trabalham no sentido de ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. Nesses sentido, passaram a atuar de maneira mais realista e objetiva.” (2004, p. 72).

Da mesma opinião partilham Lindon et al. (2004, p. 348):

As relações públicas funcionam como interface entre a gestão de uma empresa (emissor) e os seus públicos (receptor). Cabe às relações públicas codificar os sinais emitidos pela empresa numa mensagem susceptível de ser descodificada por cada um dos seus públicos, assim como descodificar as mensagens dos diversos públicos (*feed-back*) para a empresa. As relações públicas são intérprete da gestão da empresa para os seus públicos e tradutoras das atitudes desses públicos para os órgãos de gestão.

As relações públicas estão atentas às reacções e necessidades dos públicos da organização. Desta forma, podem prever situações de conflitos e de crises e desenvolver, estrategicamente, acções de comunicação para resolver esses problemas.

Kunsch (2003, p. 90) acrescenta:

Contribuir para o cumprimento dos objectivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas.

Como dissemos, anteriormente, cada vez mais as organizações assumem um papel de responsabilidade social e é às relações públicas que cabe o papel de definir estratégias comunicacionais para atingir esse objectivo.

2.1.5.1.2 Jornalismo empresarial

Actualmente, o jornalismo empresarial tem um papel preponderante como instrumento de comunicação das organizações.

O jornalismo empresarial é um subsistema do sistema jornalístico, que se insere no macrossistema da comunicação social. Deve, pois, ser visto como proposta especializada da atividade jornalística, e não como função menor e sem importância da grande imprensa.

Na verdade, o jornalismo empresarial se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos do jornalismo como área de conhecimento e do mercado profissional. Trata-se de uma especialização jornalística que vem crescendo em nível de qualidade técnica e de conteúdo. (Kunsch, 2003, p. 168).

As mensagens, deste tipo de jornalismo, são desde as mais diversificadas até às mais especializadas e podem ser veiculadas em boletins informativos, jornais, revistas, etc. De qualquer forma, a informação apresentada pelo jornalismo empresarial “(...) não deve causar prejuízo aos interesses da organização e de seus membros.” (Rego, 2004, p. 71).

2.1.5.1.3 Assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa é, um instrumento importante “(...) nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, electrónica e internet.” (Kunsch, 2003, p. 169). Em suma, a organização comunica com os jornalistas para que estes comuniquem ao público aquilo que a organização pretende e pelo ângulo que pretende, para o que se desenvolvem várias táticas, adquirindo especial relevância o *press release*, ou comunicado à imprensa, que deve ser elaborado respeitando as regras da expressão jornalística e deve ter um conteúdo informativo, pertinente, socialmente relevante e – sobretudo – honesto.

Para sintonizar os jornalistas com uma organização, torna-se necessário um trabalho de sapa. A organização tem de manter com eles um contacto regular, relevante, produtivo e honesto. A organização tem, ainda, de perceber que os jornalistas tendem a desconfiar das fontes e que sabem que estas tentam orientar a cobertura que eles fazem dos acontecimentos e problemáticas da actualidade.

2.1.5.1.4 Editoração multimídia

A editoração multimídia consiste na edição de meios impressos e electrónicos que têm como objectivo “(...) esclarecer, informar, atualizar posições, emitir juízos de valor e produzem, como resultado, a compreensão de situações e a preservação de conceitos fundamentais (...)” para os públicos-alvo (Rego, 2004, p. 75). Esses meios podem surgir sob a forma de brochuras, circulares, vídeos institucionais, relatórios anuais, cartões de visita, etc.

Kunsch (2003, p. 169) acrescenta que todos os “produtos comunicacionais” quer sejam impressos, digitalizados, electrónicos ou outros têm de ser devidamente tratados por técnicos especializados nesta área, para que possam ser apresentados ao público, de uma forma mais atractiva e dinâmica.

2.1.5.1.5 Imagem corporativa

Actualmente, os conceitos de imagem corporativa e identidade corporativa têm o mesmo significado. Contudo, Kunsch tenta explicar estes dois conceitos, alegando que a palavra imagem está associada àquilo que as pessoas imaginam de uma determinada organização. Essa percepção da organização pode ser positiva ou negativa e não corresponder à realidade. Já o significado de identidade relaciona-se com aquilo que a organização é na sua realidade: como funciona, o que produz, etc. (2003, p. 170).

Sobre estes dois conceitos vejamos o que Luiz Carlos de Souza Andrade (*cit. in* Kunsch, 2003, p. 170) refere:

Identidade corporativa não é imagem corporativa (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem –, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse).

Se a identidade corporativa é a figura mental que as pessoas criam sobre determinada organização, a identidade corporativa corresponde ao historial da organização, aos seus valores, ao que faz e à forma como comunica com os seus públicos.

2.1.5.1.6 Publicidade institucional

O conceito de publicidade institucional, para Francisco Gracioso (*cit. in* Kunsch, 2003, p. 175), é:

(...) divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massas, com o objectivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço,

exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma “marca” e de um conceito institucional.

Na opinião de Rego (2004, p. 74), os consumidores importam-se com a qualidade dos produtos/serviços adquiridos, mas também com os valores culturais, ambientais, éticos e deontológicos das organizações.

2.1.5.1.7 Marketing social

Como o próprio nome indica, este instrumento da comunicação institucional está associado às questões sociais. No marketing social, as organizações preocupam-se em planear e desenvolver projectos com o intuito de colmatar necessidades detectadas na sua vizinhança (Rego, 2004, p. 74 e Kunsch, 2003, p. 175). Neste sentido, é possível desenvolver projectos na área da saúde, e do ambiente.

2.1.5.1.8 Marketing cultural

O marketing cultural está ligado ao desenvolvimento da cultura e “(...) visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc.”

3 A comunicação interna e as políticas internas

Rego (2004, p. 59-60) aponta para algumas políticas internas que quando são executadas funcionam como uma alavanca para a comunicação interna das organizações:

- **Política para a mudança de padrões culturais** – a organização sente a necessidade de mudar práticas e costumes tradicionais. Por exemplo: o costume de usar papéis em abundância, a rotina de acumulação de papéis, a má administração do tempo. A comunicação é uma ferramenta eficaz para introduzir novos conceitos. Trata-se de um

empreendimento a ser desenvolvido a médio e longo prazos. Os projectos de comunicação, nesse caso precisam incorporar os valores e princípios da nova ordem cultural;

- **Políticas de prevenção de acidentes** – o uso da comunicação, por meio de canais apropriados – boletins, jornais, revistas – além de canais promocionais e publicitários – cartazes, panfletos, *spots* publicitários – assegurará a eficácia das campanhas internas de prevenção de acidentes;
- **Política de integração interdepartamental** – a tendência de “feudalização” da empresa, com a criação de “feudos” e “redomas”, pode ser combatida directamente por meio de políticas de integração com o apoio maciço da comunicação;
- **Políticas de competitividade** – a emulação de interfuncional (despertar o sentido de competitividade entre os setores e as funções), quando amparada em metas claras, pode transformar-se em forte alavanca da produtividade. Nesse sentido, a comunicação poderá ser útil, ao procurar desenvolver um espírito sadio de competição entre áreas e setores;
- **Políticas de aperfeiçoamento profissional** – a formação, a requalificação e a reciclagem dos quadros devem constituir-se em objectivos permanentes das organizações. E a comunicação pode oferecer apoio aos departamentos de recursos humanos para a implementação de suas metas e estratégias;
- **Políticas de estímulo à criatividade** – as organizações tendem a ingressar em estados prolongados de letargia, induzidas pela monotonia da repetição de tarefas e afazeres. É imprescindível “acender” as partes da organização, vitaminando e energizando as equipas. Programas de estímulo à criatividade constituem eixos importantes para o “despertar” organizacional, e a comunicação se presta muito bem a essa meta.

Os veículos informativos organizacionais para o público-interno podem ter, no contexto de todas essas políticas, um papel fundamental a desempenhar.

CAPÍTULO II

OS PERIÓDICOS ORGANIZACIONAIS

1 Breve história do jornalismo em Portugal

A história da imprensa portuguesa teve um percurso bastante lento se a compararmos com a história da imprensa dos outros países da Europa. Isto deve-se ao facto de os sucessivos Governos da Monarquia, com excepção dos Governos liberais partidários da Constituição de 1822, exercerem sempre um certo controlo legislativo e policial, quando não popular e arruaceiro, sobre estes veículos de comunicação, para o seu próprio benefício. A liberdade de imprensa foi, assim, sempre condicionada até à implantação da República, em 1910. Aliás, os Governos republicanos também procuraram controlar a imprensa, nomeadamente a imprensa monárquica. O Golpe militar do 28 de Maio de 1926, a ascensão de Salazar ao poder e a implantação do Estado Novo, com a Constituição de 1933, intensificaram, até 1974, o controlo sobre os meios jornalísticos.

No entanto, e segundo Nuno Crato (1992, p. 30), as publicações jornalísticas foram extremamente importantes para o desenvolvimento do país, na medida em que contribuíram para a intensificação da actividade económica, pois eram uma fonte de informação, não só sobre a actividade mercantil, mas também sobre as regras do mercado, o que fez com que atraíssem a burguesia para a sua leitura.

1.1 Primeiras publicações portuguesas de cariz jornalístico

As *folhas volantes* de cunho informativo, publicadas sob a alçada da Monarquia, foram as primeiras publicações a terem um certo cariz jornalístico. Mais tarde surgiram as *gazetas*. A primeira publicada em Portugal foi a *Gazeta “da Restauração”*, cujo primeiro número se apresentou a público sob o extenso título *Gazeta em Que se Relatam as Novas Todas Que Houve Nesta Corte e Que Vieram de Várias Partes no Mês de Novembro de 1641*. A *Gazeta* continuou a ser impressa até 1647 (Letria e Goulão, 1986, p. 19).

De meados do século XVII a meados do século XVIII, os periódicos eram adquiridos por assinatura, mas como tinham uma audiência muito pequena, não tinham força para persistir e por isso tinham, normalmente, existência efémera, nomeadamente se excluirmos a *Gazeta de Lisboa*, que, financiada com fundos do erário público e enfeudada ao poder, subsistiu durante mais tempo. Essa é uma época em que a imprensa edita, de forma rudimentar e com uma linguagem pobre, notícias do foro político, militar e comercial, sem grande rigor nem critérios de actualidade dos factos a apresentar. “Limitavam-se, geralmente, à reprodução de notícias publicadas semanas ou meses atrás em folhas estrangeiras.” (Tengarrinha *cit. in* Letria e Goulão 1986, p. 2).

1.2 A Expansão da Imprensa Portuguesa

A expansão da imprensa, em Portugal esteve certamente ligada às melhorias nos sistemas de impressão, ao progresso dos transportes, à melhoria do nível de vida, ao crescimento das cidades e à intensificação da urbanização. Por outro lado, certas elites da população, como a burguesia bancária e mercantil, quereria informação mais actual e mais rápida, o que explica o aparecimento do primeiro diário português, o *Diário Lisbonense*, em 1809. Ainda no final desse ano surgem mais três jornais diários: *O Novo Diário de Lisboa*, *O Mensageiro* e o *Jornal de Lisboa*. A *Gazeta de Lisboa* também se converte em diário.

A Revolução Liberal, ao outorgar constitucionalmente e por Lei (12 de Julho de 1821) os direitos à liberdade de expressão e de pensamento e à liberdade de imprensa aos portugueses, promoveu, identicamente, o progresso da imprensa portuguesa. A adesão de grupos de intelectuais e burgueses aos jornais que então surgiram, muitos deles politizados, promoveram a qualidade dos textos. De facto, se durante o século XVIII os principais vultos da cultura portuguesa andaram arredados das páginas dos jornais, no século XIX escritores como Antero de Quental, Ramalho Ortigão, Eça de Queiroz, Teófilo Braga e Oliveira Martins escreviam regularmente em jornais. Desta forma, assiste-se ao aumento do número de jornais, bem como ao despontar da imprensa de opinião.

Durante o Miguelismo e mesmo após a vitória dos liberais na guerra civil, a liberdade de imprensa foi refreada, De facto, logo em 1834 foi abolida a Lei de Imprensa de 12 de Julho de 1821.

Com a abolição de Lei da Imprensa, até 1851 a imprensa portuguesa depara-se com um período de alguma hesitação. Apesar disso, continuaram a aparecer jornais, alguns políticos e outros político-noticiosos, como *A Vedeta da Liberdade*, *O Patriota*, *O Correio de Lisboa*, *O Nacional* e *A Revolução de Setembro*, o que demonstra que tinham audiência suficiente para poderem subsistir. Este último periódico, por exemplo, foi publicado durante 52 anos.

De acordo com Crato (1992, p. 36) surge também neste período a imprensa operária, cujo primeiro jornal é datado de 1850, intitulado-se *Echo dos Operários*. A imprensa operária tinha como objectivo, segundo Crato, a divulgação de ideias socialistas e republicanas ou até mesmo anarquistas. Outros jornais importantes dentro do mesmo género, de acordo com Letria e Goulão (1986, p. 26), foram *A Esmeralda*, *A Península*, *A República Federal*, *O Republicano*, *O Trabalho* e *O Protesto Operário*. Em 1881, foi fundado o jornal oficial do Partido Republicano, intitulado *O Século*, por Magalhães Lima, que com o tempo se tornou no principal rival do *Diário de Notícias*, primeiro grande jornal produzido industrialmente em Portugal, noticioso e apertado, não polemista, surgido em 1864 (número experimental). Conforme se lê no respectivo texto de apresentação: “Eliminando o artigo de fundo, [o *Diário de Notícias*] não discute política, nem sustenta polémica. Regista com a possível verdade todos os acontecimentos, deixando ao leitor, quaisquer que sejam os seus princípios e opiniões, comentá-los a seu sabor.”

O processo de industrialização da imprensa fez com que a actividade de jornalista passasse a ser reconhecida como uma profissão e remunerada. A venda de jornais que outrora era feita quase unicamente por assinatura, passa a ser feita cada vez mais por arduas, que apregoavam os títulos das primeiras páginas, suscitando a curiosidade de quem os ouvia.

1.3 A Evolução Técnica

A partir de meados do século XIX, o preço dos jornais começa a ficar ao alcance de mais pessoas, uma vez que a técnica da tipografia evoluiu, facilitando tiragens maiores, e a publicidade chegou aos periódicos. Estes factores permitiram baixar o custo por exemplar. A evolução nos sistemas tipográficos trouxe, por outro lado, a possibilidade de aumentar o tamanho das páginas e de se imprimirem ilustrações, o que gerou importantes melhorias no design de imprensa.

No final do século XIX, a construção de estradas veio permitir uma maior diversidade dos mercados, que, para além de proporcionar aos portugueses uma condição económica mais satisfatória, facilitou e ampliou a rede de distribuição dos jornais, o que, conseqüentemente, fez aumentar o número de vendas dos periódicos.

Também a introdução da telegrafia, que possibilitou a comunicação com Gibraltar, Cabo Verde, Madeira, Açores, Vigo, Brasil e Inglaterra, promoveu melhorias significativas na informação publicada nos jornais (mais actual e sobre mais lugares), o que promoveu as vendas.

1.4 O Século XX

A Implantação da República, em 1910, veio favorecer, também, o desenvolvimento da imprensa. Inicialmente, a liberdade de expressão e de pensamento era mais ou menos reconhecida, mas durante a Primeira Guerra Mundial sofreu algumas restrições.

A partir de 1926, com a implantação da ditadura militar, os periódicos portugueses começam a ser vigiados e a terem uma censura apertada, verificando-se um retrocesso no progresso da imprensa e o condicionamento da fundação de novos jornais. Salazar (*cit. in Crato, 1992, p. 198*) justificou a censura dizendo que ela serviria para “defender a opinião pública de todos os factores que a desorientam contra a verdade, a justiça, a moral, a boa administração e o bem comum” Os próprios jornalistas faziam auto-censura, ao anteverem quais os temas e notícias que iriam ser censurados. Para fazer

face a esta conjuntura, que duraria mais de quarenta anos e que não permitia a divulgação de notícias de cariz político nem social, surgiu a imprensa clandestina.

O jornal *Avante*, que fez a sua primeira aparição em 1931, é um dos periódicos clandestinos desse tempo. Devido às várias retaliações que sofreu, por parte das autoridades policiais, a periodicidade do *Avante* era irregular, tendo havido, até, algumas interrupções. Mesmo assim, este periódico ainda hoje é editado.

Em 1972, já com Marcelo Caetano no poder, é promulgada uma nova Lei de Imprensa, mas que mantinha a censura, com o argumento do estado de excepção provocado pela Guerra Colonial. Por essa razão, todo o material jornalístico continuou a passar primeiro por um “exame prévio”, para controlo do que poderia ou não ser editado. O Exame prévio, nova designação dos serviços de censura, tinha como alvo de maior atenção os periódicos de maior tiragem. No entanto, os periódicos ligados ao Governo não eram submetidos a este exame rigoroso porque tinham funcionários responsáveis por fazer esse mesmo controlo. Assim, os veículos noticiosos que se opunham ao Governo dificilmente subsistiam, mas títulos como *O Diabo* e *O Sol Nascente* ocuparam um papel de destaque, na época da ditadura.

Com a revolução do 25 de Abril de 1974, os órgãos de informação começam a progredir por dois motivos: o que anteriormente era censurado e até considerado um problema social ou *tabu*, como a droga, o sexo e a religião, entre outros, começam a fazer parte dos conteúdos informativos da imprensa. Em segundo lugar, o debate político e cultural passou a ser permitido, bem como entrevistar figuras ligadas ao Governo. Estes aspectos vieram incutir uma nova dinâmica à imprensa portuguesa e alargar a sua leitura a várias classes sociais.

“O operário português está hoje mais informado sobre as transformações sociais do Irão do que há um século estava o cidadão da evoluída França sobre os acontecimentos políticos dos países vizinhos.” (Crato, 1992, p. 231).

Muitas empresas e jornais portugueses foram nacionalizados no período subsequente à Revolução de Abril de 1974. São exemplos disso o *Diário de Notícias*, *O Século*, *Diário Popular*, *Jornal de Notícias*, *Jornal do Comércio* e *A Capital*. Alguns saíram de

circulação, como *A Época*, *A Voz* e a *Acção Nacional Popular*; outros mantiveram a independência: *Diário de Lisboa*, *República*, *O Primeiro de Janeiro*, *Comércio do Porto* e o semanário *Expresso*.

Nos anos 80, assistiu-se aos primeiros sintomas de crise na imprensa portuguesa. *O Século* foi suspenso para dar origem a uma revista ilustrada com o mesmo nome do jornal. Também *O Diário Popular*, que era um jornal que focava os assuntos sociais, fechou as portas em 1991, assim como o *Diário de Lisboa*, que desaparece após ter feito história por criticar o regime corporativista (Rodrigues, 1994, p. 367).

A imprensa especializada aparece nos anos 80 do século passado, voltada para temas como: informática, economia, turismo, desporto, saúde, beleza, automóvel, etc. Neste período as emissoras de rádio expandem-se, graças à revolução das “rádios livres”, a que se seguiu a promulgação de uma Lei da Rádio que permitiu um certo controlo sobre a explosão no número de emissoras. Na década de 90, surgiram os canais privados de televisão em Portugal, apresentando um telejornalismo mais agressivo e até talvez mais sensacionalista, tal como já tinham feito certas rádios livres e um semanário que se começou a destacar, *O Independente*.

2 O jornalismo organizacional

2.1 Conceito de imprensa organizacional

Não há acordo total entre os autores sobre o que é e o que não é imprensa organizacional. Autores como Canfield e Smith (*cit. in Rego*, 1984, p. 32), por exemplo, consideram que para além dos jornais, revistas e boletins existem outros veículos comunicacionais, tais como quadros de avisos, jornais de parede, manuais, relatórios, etc., que por também serem produzidos pelas organizações deveriam ser inseridos na actividade da imprensa organizacional. No entanto, tal elasticidade conceptual é problemática, pelo que outros autores apresentam conceitos diferentes.

Rabaça e Barbosa (1987, p. 319) utilizam a expressão *house organ* para se referirem às publicações “jornalísticas” de uma organização e apresentam a sua definição como:

Veículo impresso, periódico ou electrónico, periódico de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e/ou a determinados segmentos do público externo (revendedores, accionistas, clientes, fornecedores, autoridades, imprensa, etc.). Já é bastante comum, no Brasil, dizer-se jornal de empresa e revista de empresa, mas a expressão *house organ* (órgão da casa), também bastante usada, designa genericamente aquelas duas formas. A periodicidade do *house organ* (geralmente quinzenal, mensal ou bimestral) e suas características de produto custeado pela direcção da empresa (e elaborado em função dos seus objectivos) são factores que conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar: mais próximo do género interpretativo, intenso uso de *features*, entrevistas de interesse humano ou de cunho administrativo etc.

Rego (1984, p. 42) diz que os jornais, revistas e boletins são os principais veículos do jornalismo organizacional, havendo outros meios, como os quadros de avisos, os manuais e os relatórios, que não devem incluir-se nessa categoria. No entanto, este autor alarga o conceito de jornalismo organizacional aos meios áudio e audiovisuais, a que, nos dias de hoje, poderíamos adicionar os meios multimédia e hipermédia, como os jornais on-line. De qualquer modo, o objecto de estudo em causa neste trabalho é a imprensa organizacional, conceito que circunscrevemos aos meios impressos, pelo que restringiríamos o conceito operativo de “imprensa organizacional” a usar nesta dissertação essencialmente, aos jornais, revistas, newsletters e boletins para-jornalísticos produzidos por uma organização para comunicar com os seus públicos, informando-os.

Os jornais, boletins, *newsletters* e revistas são, assim, os meios de comunicação interna que, do nosso ponto de vista, constituem a imprensa organizacional, os quais poderemos apelidar de periódicos organizacionais. Estes periódicos transmitem mensagens sobre a própria organização bem como notícias acerca dos seus colaboradores. As mensagens veiculadas por estes periódicos têm interesse não só para os colaboradores da organização, mas também para as suas famílias, uma vez que também dependem, financeiramente, dessa organização. Rego (1984, p. 47-48) diz que estes periódicos organizacionais influenciam o comportamento dos colaboradores, na medida em que:

Para o trabalhador, a publicação interna é um instrumento de satisfação e projecção, da mesma forma que o rádio e a televisão são instrumentos que favorecem os processos de projecção e identificação.

Acrescenta ainda o mesmo autor:

Lendo-a, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas actividades operacionais. Assim, a empresa tem em mãos um instrumento de estímulo funcional, que pode ser transformado no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas. Sob todos os aspectos, a publicação interna desempenha um papel de grande importância dentro da política da produtividade. (Rego, 1984, p. 47-48)

Ainda sob a perspectiva de Rego (1984), os periódicos organizacionais assumem uma elevada importância no campo das relações públicas, mesmo quando olhamos para a comunicação externa. Ou seja, se os colaboradores da organização estiverem bem informados sobre a própria organização – missão, objectivos, projectos, etc. – podem assumir o papel de relações públicas com a comunidade externa onde habitam.

Os jornais de empresa, segundo Santos (1995, p. 25), podem ser vistos como *imprensa empresarial*, ou mesmo como *jornalismo empresarial*. No entanto, esta última denominação é problemática, já que dificulta o estabelecimento de fronteiras entre o território do jornalismo, enquanto actividade desenvolvida por profissionais sujeitos a regras deontológicas e às leis que a regulam, e o das relações públicas. Mais pacífica será a designação “*imprensa empresarial*”. O autor explica, igualmente, que enquanto o conceito de “*comunicação empresarial*” compreende todas as vertentes comunicacionais que se desenvolvem no seio das empresas, a *imprensa empresarial* é apenas um suporte de comunicação utilizado nas empresas.

Independentemente da designação, podemos dizer que o conceito de Santos sobre a “*imprensa empresarial*” deveria, em todo o caso, ser alargado a todas as organizações, pelo que talvez seja mais conveniente falarmos de *imprensa organizacional* para nos referirmos a todos os jornais, boletins, *newsletters* e similares de uma organização, independentemente de se dirigirem ao público-externo, ao público-interno ou a uma mistura dos dois (público-misto).

Santos (1995, p. 23) define “*imprensa organizacional*” como um meio que alberga publicações periódicas, com carácter jornalístico, tendo como público-alvo os colaboradores de uma dada organização e que cuja sua edição não é a principal

actividade da organização. Similarmente, e tendo em conta a posição que anteriormente sustentámos, podemos definir a *imprensa organizacional* como as publicações não de carácter jornalístico, mas sim *para-jornalístico*, que podem ter por públicos-alvo qualquer um dos públicos de uma organização ou a totalidade destes mesmos públicos, não sendo a sua edição a principal actividade da organização.

Ainda baseados em Santos (1995, p. 23), podemos dizer que a definição de *imprensa organizacional* tem implícitas três ideias-chave: propriedade, periodicidade e carácter para-jornalístico.

1. Propriedade

Um jornal organizacional (ou veículo similar) é propriedade de uma organização que o edita não como actividade principal nem como missão, mas sim como uma forma estratégica de desenvolver ou reforçar a comunicação com os seus alvos.

2. Periodicidade

A periodicidade diz respeito, neste caso, à edição contínua de uma publicação, e não, especificamente, ao respeito pela aparição *regular* no tempo de novas edições dessa mesma publicação. No entanto, algumas publicações organizacionais podem manter uma periodicidade regular, por exemplo, semanal, quinzenal ou mensal, ou qualquer outra.

3. Carácter para-jornalístico

Uma publicação organizacional não deve, na nossa óptica, ser confundida com uma publicação jornalística. Recordando as razões já expressas acima para fundamentar o nosso ponto de vista, os meios jornalísticos são elaborados por jornalistas profissionais, normalmente no contexto de organizações noticiosas, estando sujeitos a regras deontológicas e a leis específicas (como são os casos da Lei de Imprensa e do Estatuto do Jornalista). Os meios jornalísticos, mesmo os direccionados para públicos segmentados, têm, pelo menos teoricamente, a função de servir o “interesse geral”. Ora, as publicações organizacionais têm mais o propósito de servir uma determinada entidade e as suas lideranças do que qualquer “interesse geral”. A isto acresce que enquanto as publicações

jornalísticas são feitas por jornalistas, as publicações organizacionais são feitas, frequentemente, por profissionais de relações públicas e assessores de imprensa e até por outros colaboradores da entidade, a título muitas vezes voluntário. No entanto, há suficientes semelhanças entre os jornais e outros meios “jornalísticos” e os jornais e outros meios “organizacionais” para podermos falar destes últimos como para-jornalismo. Essas semelhanças incluem, entre outras, a finalidade informativa que, normalmente, têm ambos os tipos de publicações¹ e a presença de matérias que obedecem à tipologia dos géneros jornalísticos (particularmente editoriais, notícias e entrevistas). O design, o estilo e a linguagem também aproximam com frequência as publicações organizacionais das publicações jornalísticas, mas não fazem das primeiras exemplos das últimas.

Segundo a ideia de Santos (1995, p. 24-25), as publicações organizacionais são um dos meios que as organizações utilizam no seu processo comunicacional. Assim, podemos dizer que este tipo de publicações tem uma vertente funcional, nas organizações, cuja função primordial é a melhoria comunicacional com os trabalhadores. Neste ponto de vista, as publicações organizacionais podem ainda ajudar na promoção de produtos e serviços junto dos clientes e revendedores e até contribuir para uma melhoria de imagem da organização.

Segundo Rego (2004, p. 59), para cumprir os seus objectivos, uma publicação interna pode agregar conteúdos de vários tipos:

1. **matérias institucionais** – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projectos de expansão, recordes de produção, etc.
2. **matérias de motivação** – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prémios, planos de sugestões.
3. **matérias de orientação profissional** – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. **matérias educativas** – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. **matérias associativas** – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.

¹ Quer os meios jornalísticos quer os meios organizacionais podem ainda ter outras funções, como a de entreter os públicos.

6. **interesse feminino** – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. **entretenimento** – cruzadas, quadradinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. **matérias operacionais** – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. **família do empregado** – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis, etc.

Neste sentido, as publicações organizacionais devem conter informação acerca da própria organização, mas também devem ter mensagens de lazer e de entretenimento.

Na óptica de Rego (1984, p. 40-42, existem quatro canais que integram o campo da imprensa organizacional. São eles a *audiência*, a *universalidade*, a *periodicidade* e a *actualidade*, que passamos a explicitar:

1) Audiência

Qualquer organização é constituída por um público heterogéneo, uma vez que entre o seu público há elementos com diferentes características, por exemplo culturais e académicas, já para não falarmos dos seus interesses pessoais que, com toda a certeza, serão bem distintos. É nesta perspectiva que o autor explica que a audiência organizacional pode ser comparada com a audiência de massa. Nestes dois tipos de audiência, a diferença está nos objectivos da comunicação: os periódicos organizacionais têm como objectivo informar e comunicar com os colaboradores, tendo sempre em linha de conta tentar ir ao encontro dos interesses deles. Contrariamente, os meios de comunicação social têm o intuito de alcançar apenas os “interesses gerais” de um público muito amplo (audiência de massa).

2) Universalidade

Pode entender-se por *universalidade* o conjunto de informações, de qualquer área, que tenham interesse para a organização. No entanto, os periódicos organizacionais evitam enquadrar os assuntos de forma oposta aos interesses e políticas da organização, tanto quanto evitam apresentar informações sensacionalistas ou de carácter duvidoso ou prejudicial sobre a organização ou sobre os próprios colaboradores.

3) Periodicidade

Os periódicos organizacionais tendem a aparecer em intervalos sucessivos e regulares para serem distribuídos pelos colaboradores e mesmo pelo público externo e misto. Muitas vezes, principalmente quando os periódicos são apresentados em suporte de papel, a sua distribuição é dificultada pela dispersão geográfica das organizações e também porque na maioria dos casos só há um exemplar por departamento/secção/gabinete, o que dificulta o acesso de todos os colaboradores, ao mesmo tempo, ao periódico. Os periódicos on-line contornam este problema.

4) Actualidade

A actualidade das mensagens é uma característica presente do jornalismo, embora seja bastante difícil mantê-la na imprensa organizacional, quando se trata de meios em papel. Isto porque os periódicos organizacionais normalmente não são diários. Podem ser mensais, bimensais ou ter outra periodicidade e por essa razão as notícias neles apresentadas aparecem fora de hora ou então com alguma antecedência. No entanto, mais uma vez, as publicações organizacionais on-line não sofrem, à partida, destes constrangimentos.

2.2. Tipologia das publicações organizacionais

Em muitas organizações podemos encontrar boletins, revistas, jornais e *newsletters* designadas como *jornal da organização x*. Lozano (2001, p. 107) e Herbert Lloyd e Peter Lloyd (1988, p. 100) utilizam o termo *revista de empresa* para designarem os veículos comunicacionais utilizados pelas organizações, para se dirigirem a todos os públicos da organização, com o intuito de informar, formar e divertir os leitores. Santos (1995, p.26) considera que tal denominação (a de *jornal da organização x*) está errada, sugerindo, ao invés, que se utilize o termo *publicação organizacional* ou *periódico organizacional*.

Na perspectiva de Santos (1995, p. 27-40), os periódicos organizacionais podem ser classificados em várias categorias, de acordo com a estrutura, o público-alvo e a propriedade.

1. Propriedade

Relativamente à propriedade, a imprensa organizacional, pode ser dividida em dois segmentos: privada e associativa.

1.1 Privada

Podemos constatar que a imprensa organizacional de natureza privada é a mais usual. É constituída pelas publicações de uma única organização ou grupo organizacional e é produzida estrategicamente para o(s) seu(s) próprio(s) benefício(s). A autonomia financeira e editorial é da sua responsabilidade, bem como a selecção dos temas e o controlo de toda a edição.

1.2 Associativa

Estamos perante uma propriedade associativa quando um periódico organizacional é editado por um conjunto de organizações, que podem ou não ser concorrentes, mas que se associam com o intuito de atingir objectivos comuns, dividindo os custos de elaboração, impressão e distribuição do mesmo.

2. Estrutura

Quanto à estrutura, o autor divide, controversamente, as publicações organizacionais em duas categorias: jornalísticas e não jornalísticas.

2.1 Jornalísticas

As publicações organizacionais que o autor denomina de jornalísticas, para além de recorrerem aos cânones expressivos do jornalismo, abordam questões importantes para os colaboradores, uma vez que eles são o seu público-alvo, tais como os acontecimentos diários da organização, os seus valores culturais, a missão, os resultados, entre outros, sempre com

o propósito de alcançar os principais objectivos: motivar, integrar ou formar. O seu conteúdo é frequentemente opinativo e interpretativo.

2.2 Não-Jornalística

Já as publicações que o autor classifica como tendo uma estrutura não jornalística dirigem-se ao leitor individual por conterem informação especificamente técnica para que este possa concretizar as tarefas profissionais ou ainda para esclarecimento de alvos externos à empresa (dados estatísticos, estudos realizados, etc.). Assim, esta informação é elaborada para produzir resultados a curto prazo, uma vez que apresenta um carácter de imediatismo.

Por outro lado, as publicações com estrutura não jornalística não obedecem, diz Santos, às principais características definidoras do jornalismo, como a actualidade, as técnicas de redacção, o estilo, a hierarquização da informação, a linguagem e os géneros jornalísticos. O autor diz que essa característica decorre do facto de essas publicações não serem elaboradas por jornalistas, mas por colaboradores voluntários, relações públicas ou assessores de imprensa.

3. Leitores

Santos argumenta que as publicações organizacionais também podem distinguir-se consoante o tipo de leitores. Assim, as publicações podem ser internas, externas e mistas:

3.1 Publicações internas

Publicações internas são aquelas que circulam no interior da organização editora e que têm como público-alvo os colaboradores da mesma.

O objectivo das publicações internas é assegurar que os colaboradores da organização se mantenham informados sobre a actividade da própria organização, contribuindo para uma melhor integração, motivação e formação. Este tipo de publicações pode também ser chamado de *House-Organs*.

Convocando-se Rego (1984, p. 33), num complemento informativo às palavras de Santos, pode afirmar-se que o termo *House-Organs* surgiu

nos Estados Unidos e que, inicialmente, era utilizado para as publicações externas, ainda que traduzido à letra signifique “órgão da casa”. Assim, Rego (1984) explica que a Conferência dos Presidentes das Entidades Filiadas à Federação das Associações Europeias de Redactores de Jornais de Empresa (FEIEA) decidiu adoptar, em 1958, as designações de *house-journal* para as comunicações internas e *house-organs* para as comunicações externas. No entanto, Rego (1984, p. 33) salienta que autores como Whitaker Penteadó e Chaumely e Huisman consideram o *house-organ* uma publicação interna das organizações, mas diz que para se poder colocar um ponto final nesta ambígua terminologia é necessário que as publicações organizacionais, sejam elas internas, externas ou mistas, passem a ser analisadas de acordo com o sistema organizacional.

3.1.1 Publicações generalistas

Este tipo de publicações constitui, segundo Moreira os Santos, a maior parte dos periódicos internos que são editados em Portugal. As publicações generalistas têm como destino todos os colaboradores da organização, desde aqueles que têm mais habilitações aos que têm menos.

3.1.2 Publicações especializadas

As organizações possuem um vasto leque de colaboradores com características diferentes, podendo ser segmentados em função de variáveis como as habilitações académicas, as funções e profissões exercidas, o nível cultural, etc. As publicações especializadas são, assim, as publicações dirigidas a segmentos específicos do público organizacional, respondendo às suas necessidades e interesses específicos.

3.2. Publicações externas

São publicações feitas não para os colaboradores da organização, mas para o seu público-externo (clientes, futuros clientes, fornecedores, accionistas, revendedores). As publicações externas divulgam as actividades da organização bem como os seus produtos e serviços. A edição deste género de publicação exige mais cuidados ao nível da apresentação – grafismo e redacção – que o da publicação interna.

3.3. Publicações mistas

São publicações que têm como públicos os internos e externos à organização. Normalmente, são publicações internas que são simultaneamente difundidas pelos públicos internos e externos ou publicações externas que são também veiculadas, ao mesmo tempo, para os dois tipos de público que a organização possui.

A diferenciação estabelecida por Santos entre as publicações externas, internas e mistas remete, efectivamente, para o conceito de público, pois as publicações organizacionais são, em grande medida, caracterizadas pelo tipo de público a que se dirigem.

Para uma melhor compreensão do conceito de público, cite-se Philip Lesley (*cit. in* Fleta, 1995, p. 168):

Public (plural: Publics) (Público, Públicos). Cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de relaciones públicas. Un comité de tres personas puede ser un público, así como los accionistas de una empresa, sus empleados, sus clientes, la comunidad en la que se desenvuelve. También puede serlo un cuerpo legislativo, toda la nación o el mundo entero.

Jefkins (1982, p. 57), por seu turno, apresenta o seguinte conceito de público:

Públicos son aquellos grupos de personas internas o externas, con las que se comunica una organización. (...) no existen solo dos grandes públicos como empleados y clientes. (...) aunque los públicos de una organización pueden diferenciarse de los de otra, es posible identificar siete públicos comunes a la mayor parte de las organizaciones comerciales, y de los cuales se derivan otros, que son:

- a) La comunidad;
- b) Empleados;
- c) Proveedores de servicios y materiales;
- d) Inversores (el mercado monetário);
- e) Distribuidores;
- f) Consumidores e usuarios;
- g) Lideres de opinión.

Verificamos, então, que para cada publicação elaborada no seio organizacional existem grupos distintos de públicos que apresentam interesses particulares e específicos, consoante os gostos, a educação, a cultura, a religião, a situação financeira, a profissão, o partido, etc. Determinar os públicos de um periódico organizacional e conhecê-los a fundo é um passo importante para assegurar o sucesso editorial do mesmo. Os objectivos de um periódico organizacional dependerão, em consequência, dos públicos-alvo do mesmo.

Um estudo prévio do público-alvo permite a escolha do modelo de publicação que melhor se adapte aos públicos seleccionados e a publicação de temas que tenham maior interesse para esse mesmo público, de forma a incentivá-lo e a estimulá-lo para a leitura.

Relativamente às publicações dirigidas ao público externo, é necessário ter um grande cuidado na definição dos temas a tratar, na elaboração de conteúdos, na composição gráfica e nas ilustrações, de modo a que expressem rigor, seriedade, qualidade, prestígio e reputação, não só dos periódicos, mas também da própria organização que o edita. Se assim não for poderão ser comprometidos a edição da publicação e o nome da organização, levando ao afastamento dos clientes e à desconfiança dos fornecedores e/ou accionistas.

A publicação destinada ao público interno da organização deve ter presente os mesmos critérios definidos para a publicação externa. Embora seja uma audiência menor, é igualmente importante porque os colaboradores tornaram-se mais exigentes e ignorá-los seria um erro difícil de corrigir.

2.2.1 Audiência interna

A população interna de uma organização é constituída pelos colaboradores, familiares e reformados (Johnsson, 1991, p. 30). A extensão da organização, a localização geográfica e o sector de actividade permitem igualmente perceber a complexidade do público interno de qualquer organização. No entanto, os colaboradores podem ser ao mesmo tempo potenciais clientes e/ou accionistas. Os colaboradores desempenham ainda o papel de promotores espontâneos, tanto ao nível da imagem da organização, como ao nível dos seus produtos.

Para Canfield (1970, p. 584) existem alguns objectivos da imprensa organizacional dirigida à audiência interna, que contribuem para que os periódicos organizacionais sejam instrumentos importantes e eficazes:

Informar os empregados sobre as políticas e práticas da companhia; aumentar a produção, dando publicidade e boas realizações individuais, incentivos, prêmios e à necessidade de aumento de produção pelos trabalhadores; estimular o moral e promover a lealdade para com a companhia; informar os empregados sobre os produtos da companhia, novos produtos, serviços e operações, e mostrar-lhes a parte que eles desempenham no acabamento do produto; acrescer o prestígio da companhia entre os empregados; neutralizar a propaganda dos sindicatos e melhorar as relações trabalhistas; explicar a estrutura e as operações financeiras da companhia, e o papel dos lucros; denunciar rumores que geram mal-entendidos e descontentamento; criar nas esposas e famílias dos trabalhadores uma atitude favorável à companhia; promover práticas de segurança; educar os trabalhadores em economia, história contemporânea e assuntos técnicos; informar os líderes de opinião da comunidade; e promover atividades entre os empregados, inclusive esportes, entretenimento e assuntos sociais.

Quando estes objectivos se encontram bem articulados, os periódicos elaborados para o público interno, conseguem promover a motivação, a participação e o espírito de grupo dos colaboradores.

2.2.2 Audiência externa

A audiência externa é caracterizada pelos públicos que se encontram fora do ambiente interno da organização e de que alguma forma têm um elo de ligação com a própria, seja pelos produtos ou pelos serviços.

As organizações devem definir os objectivos para as publicações externas consoante a dimensão da organização, o tipo de produto ou serviço e a proximidade que mantêm com os vários tipos de audiência que possuem.

Kunsch (2003, p. 118) afirma a existência de um vasto leque de entidades, dentro do público externo: consumidores, imprensa, sindicatos, comunidade, concorrentes, escolas, poderes públicos e bancos. Sob o ponto de vista desta autora, os fornecedores, os revendedores e os accionistas fazem parte de um outro tipo de público – o misto. A justificação que esta autora dá prende-se com a constante presença deste grupo quer no interior da organização quer no exterior da mesma.

A definição dos públicos é importante para que as organizações possam estabelecer o grau de importância e de interesse que cada um desses grupos representa (Fleta, 1995, p. 183).

2.2.3 Audiência Mista

A audiência mista corresponde aos públicos que se movem simultaneamente no ambiente interno e no ambiente externo das organizações.

Na maior parte dos casos, as organizações não têm condições financeiras, de recursos humanos ou de tempo para produzirem periódicos para o público interno e periódicos para o público externo e por esse motivo recorrem a uma única publicação dirigida aos públicos interno e externos.

É necessário que as publicações organizacionais direccionadas para um público misto apresentem assuntos que tenham interesse tanto para o público interno como para o

público externo. Se os temas apresentados, por exemplo, disserem respeito a promoções, casamentos e aniversários dos colaboradores (público interno), o público externo poderá ficar desinteressado uma vez que tem outro tipo de interesses: novos produtos, feiras, projectos, etc. No entanto, a publicação orientada para o público misto não pode contemplar apenas o interesse do público externo, caso contrário o público interno ficará decepcionado e desmotivado (Herbert Lloyd e Peter Lloyd, 1988, p. 100 e Jefkins, 1993).

2.3 Origem do jornalismo organizacional

Todas as coisas têm o seu início e obviamente o mesmo sucede com a imprensa organizacional. No entanto, há várias concepções sobre a génese da imprensa organizacional. Uma delas poderíamos apelidá-la de “cultural” e localiza as raízes da imprensa organizacional na Antiguidade. Outra desloca para o período Moderno a génese da imprensa organizacional, identificando o seu surgimento com a aparição dos boletins internos (e, por vezes, confidenciais) de grandes casas comerciais e manufactureiras europeias, como as folhas informativas dos Fuggers, que continham informação sobre a disponibilidade e preços de vários bens e serviços, notícias políticas e militares susceptíveis de afectar os negócios, etc. (estas folhas noticiosas comerciais, pela sua exactidão, podem ser consideradas antepassadas dos jornais “de qualidade”). Finalmente, a terceira identifica o surgimento da imprensa organizacional com a aparição das publicações de empresa e das publicações comerciais que surgiram com a aceleração da Revolução Industrial, no século XIX.

2.3.1 Os primórdios da imprensa organizacional

Em favor daqueles que localizam a génese da imprensa organizacional na antiguidade, Rego (1984) menciona que já no ano de 202 a. C., na China, as cartas circulares das cortes da dinastia Han funcionaram como as primeiras precursoras do jornalismo organizacional. Tais cartas terão surgido numa época em que a China se encontrava em franco desenvolvimento económico e cultural.

Os partidários da tese que localiza a génese da imprensa empresarial na Modernidade encontram alguma sustentação nas palavras de José Tengarrinha (1989), que, embora a propósito do jornalismo em geral, relembra o papel que tiveram as folhas informativas das casas bancárias italianas e alemãs a partir do século XVII, que continham, predominantemente, informação da situação dos mercados.

Rego (1984, p. 20) diz que a *Lowell Offering*, periódico editado pelos colaboradores da *Lowell Cotton Mills*, em Massachusetts, nos Estados Unidos, em 1847 terá sido o primeiro periódico organizacional a surgir com edição regular. No entanto, segundo o mesmo autor, as publicações organizacionais existem há mais tempo, surgindo, na maior parte dos casos, no final de conflitos de guerra ou no final de períodos de crises económica ou sociais. Nestas alturas, salienta Rego, os periódicos organizacionais eram um instrumento de comunicação fundamental e indispensável, que informavam e esclareciam os colaboradores.

A Revolução Industrial impulsionou as publicações organizacionais. As indústrias expandiram-se, foram introduzidos novos mecanismos de produção, foram contratados mais colaboradores e a produção começou a fazer-se de forma massiva. Consequentemente, a concorrência era muita e, para a enfrentar, as indústrias tiveram de desenvolver meios de comunicação capazes de ir ao encontro do público interno (colaboradores) e do público externo (clientes, accionistas, fornecedores, etc.). Estes meios de comunicação tinham objectivos distintos para estes dois públicos: para o interno, o objectivo era a integração dos colaboradores e algumas orientações de trabalho; para o público externo havia o propósito de darem a conhecer a organização, bem como os seus produtos. Assim, aparece o periódico organizacional como um meio comunicacional apropriado para ir ao encontro dos interesses dos vários públicos da organização.

Segundo, Rego (1984, p. 20-21), o primeiro a ser considerado como jornal de empresa foi o *Lloyd's List* que surgiu em Inglaterra em 1696. Mas de acordo com este autor, o *Lloyd's List* foi apenas um dos precursores, a que se devem adicionar os jornais de publicação interna da prisão de Nova Iorque, em 1800, nos Estados Unidos, e as cartas escritas pelo industrial Alemão Friedrich Harkart aos seus operários, entre 1848 e 1849.

Seguidamente, e de acordo com Rego (1984, p. 20-21) surgiram outras publicações organizacionais:

- *Lowell Offering* – Este periódico, já referido por ter sido a primeira publicação organizacional de publicação regular, era escrito e publicado pelos colaboradores da Lowell Cotton Mills, de Massachussets, nos Estados Unidos, com o apoio financeiro da empresa. Em 1847, o seu nome foi alterado para *New England Offering* e o seu conteúdo continha apenas poemas e prosas dos colaboradores da empresa, para venda ao público, uma vez que a revista deixara de ser financiada pela empresa. Nestes moldes, a revista conseguiu sobreviver até ao ano de 1850.
- *The Mekanik* – Surgiu em 1847, por uma empresa produtora de material florestal – H. B. Smith Company – dos estados Unidos.
- *Friedensblatt für unser Haus* – Jornal cujo título traduzido para português significa “Jornal da Paz para a Nossa Casa”. Este jornal foi publicado no Natal de 1859, na Alemanha, pelo fabricante de tecidos Karl Mez, com o intuito de conseguir conquistar uma pacificação social que, nessa época, se mostrava ameaçada. Este jornal não conseguiu transformar-se em periódico.
- *The Travelers Record* – Fez a sua aparição em 1865, nos Estados Unidos. Mais tarde, o seu nome foi mudado para *Protection*, mantendo-se até hoje. Desde o primeiro número que este periódico apenas se destina aos representantes da Travelers Insurance Companies e não aos funcionários.
- *Bergmannsfreund* (O Amigo dos Mineiros) – É considerado o primeiro jornal dirigido especificamente aos colaboradores de uma empresa. Surgiu em 1870, na Alemanha. A sua manutenção estava a cargo da Direcção Nacional das Minas e era editado como suplemento do *Saarbrucker Zeitung*. Só a partir de 1893 é que foi assumido como uma publicação independente.
- *The Triphammer* – É o primeiro jornal organizacional que “encaixa” nos moldes actuais do jornalismo organizacional. Surgiu em 1885 pela Massey Harris Cox.

- *NCR Factory News* – Fez a sua primeira aparição em 1887, nos Estados Unidos e ainda hoje é editado.
- *Hazell's Magazine* – Jornal da empresa inglesa Hazell, Watson and Linney Ltd., que teria começado a circular, segundo algumas fontes, em 1860, mas de que há registos fiáveis unicamente a partir de 1887.

As publicações organizacionais, a partir de 1888, foram expandindo-se mundialmente graças aos congressos e reuniões efectuados, a nível mundial, por várias organizações, como refere Santos (1995, p. 52):

Nestes pólos, que faziam confluír para determinados pontos geográficos empresários e industriais de várias nações, procedia-se normalmente à apresentação de empresas, trocavam-se experiências e apontavam-se as principais inovações, que em alguns casos residiam na edição de um boletim ou de um jornal de empresa. A imprensa empresarial ia assim sendo divulgada junto dos mais altos decisores da vida empresarial.

No entanto, Santos (1995, p. 53) salienta que durante as duas grandes Guerras Mundiais e em momentos de crise económica, em que era necessário fazer cortes nas despesas, os periódicos organizacionais viam as suas edições interrompidas. Após estes períodos, os periódicos organizacionais reapareciam ainda com mais vigor:

Mas toda esta onda de progresso seria bruscamente interrompida pela eclosão do conflito bélico, que, não obstante, iria, após o seu término, provocar um grande surto de crescimento na imprensa empresarial. Mais uma vez, o progresso dos periódicos empresariais surge associado a uma época de crise e mudanças. Com efeito, após a guerra e com a necessidade de apaziguar as tensões sociais – geradas pela debilidade da economia mundial – e as tendências reivindicativas dos trabalhadores, tornava-se necessário promover a comunicação no seio da empresa. A imprensa empresarial é novamente movida pelo objectivo de integrar, face à necessidade de reempregar os combatentes da guerra dispensados pela indústria bélica.

Nos anos 20 e 30, em resultado da crise económica, responsável pelo aumento do desemprego, pelas falências ao nível empresarial e pela desestabilização social, a imprensa empresarial viu abrandar um pouco o seu desenvolvimento vindo mesmo a conhecer, com a deflagração da Segunda Guerra Mundial, um nítido retrocesso, uma vez que todos os esforços estavam orientados para o conflito internacional. Mas, tal

como sucedera anteriormente, após o término desta contenda seguiu-se um período de grande crescimento dos títulos empresariais que, integrando as técnicas de comunicação desenvolvidas durante a guerra, entraram, (...), na fase da persuasão.

Para Rego (1984, p. 19), a concorrência que se fazia sentir entre os meios de comunicação, que em finais do século XIX, começavam a caminhar para meios de comunicação de massa, e que, por vezes, difundiam informações dispersas e contraditórias deixando a audiência confusa fez com que as publicações organizacionais ganhassem maior importância na medida em que orientavam o trabalhador “(...) tornando-o capaz de compreender melhor não só o seu ambiente mas também o mundo, e promovendo a sua integração ao meio empresarial.”.

Outro aspecto que contribuiu para a expansão dos periódicos organizacionais foi os encontros realizados pelos empresários oriundos de todo o mundo onde a publicação organizacional era um tema de destaque. Foi com este objectivo que foi criada, em 1948, em Paris, a *Federation of European Industrial Editors Association* (FEIEA) que tinha como finalidade reunir periodicamente os responsáveis de organizações com o intuito de criar debates, concursos, trocas de experiências, etc. para a promoção do periódico organizacional.

Ao longo do século XX, o periódico organizacional implicou equilíbrio e homogeneidade entre a informação técnica, a informação generalista, a informação social e “variedades” (Malaval, 1996, p. 56). Desta forma, as publicações organizacionais tentavam responder a exigências de qualidade e profissionalismo como se de um jornal ou revista comercial se tratasse.

Santos (1995, p. 54) diz que nos anos 70, as edições organizacionais atingiram a nível mundial cerca de 235 000 publicações, sendo 15 000 provenientes dos Estados Unidos, 3 000 do Japão, 1 800 de Inglaterra e 800 de França. Nos anos 90, e de acordo com o mesmo autor, publicaram-se à volta de 100 000 publicações organizacionais nos Estados Unidos, sendo que 2/3 dessas publicações foram dirigidas ao público interno. O número de publicações editadas pelas organizações europeias e segundo a FEIEA, em 1990, rondariam os 5 600 títulos.

2.3.2 O arranque da imprensa organizacional em Portugal

Na perspectiva de Santos, são quatro as revoluções que no período entre 1851 e 1890 contribuíram para o desenvolvimento das publicações organizacionais – Revolução Industrial, revolução dos transportes e das vias de comunicação, revolução das comunicações e revolução literária.

a) Revolução Industrial

Na perspectiva de Santos (1995) e de Rego (1984), a Revolução Industrial proporcionou grandes invenções como a máquina de fiar e a máquina a vapor que levaram pequenas indústrias domésticas e rurais a desaparecer para darem lugar às grandes indústrias. Nesta óptica, também os trabalhadores dos campos que se encontravam desempregados vão procurar trabalho nas indústrias, garantindo a mão-de-obra que estas necessitavam. Sendo as indústrias um meio muito grande que emprega mais gente do que as pequenas empresas, perde-se a relação de proximidade existente entre patrões e empregados, dando lugar a um grande distanciamento e frieza entre estas duas classes.

Poderemos ainda acrescentar que foi a partir desta época, que as fábricas começaram a especializarem-se, havendo também a necessidade de criar equipamentos específicos para que melhor e mais rapidamente pudessem satisfazer os seus clientes. A indústria passou a ter no seu seio vários segmentos especializados e é com esta segmentação de trabalho que os operários começaram a não perceber qual o seu papel, não no segmento onde trabalhavam, mas em relação à indústria como um todo. É desta forma que Rego (1984) explica o surgimento do jornalismo empresarial como uma forma para diminuir o distanciamento físico entre o poder patronal e os operários, aliada à necessidade de integrar os colaboradores na própria organização.

Por outro lado, a produção em massa, que teve o seu início na Revolução Industrial, fez com que fosse detonada a competitividade de mercado e para fazer face à competitividade, as empresas tiveram de criar mecanismos de comunicação que lhes permitisse conquistar a fidelização do público. Desta forma, nasceram dois tipos de publicações organizacionais – uma virada para o público interno, mais concretamente para os colaboradores da organização e a

outra virada para o público-externo: consumidores, fornecedores, accionistas, etc.

b) Revolução dos transportes e das vias de comunicação

Nesta época, em Portugal, ao mesmo tempo que se construía estradas e a rede ferroviária, a navegação marítima e fluvial sofria grandes evoluções. Estas construções deram trabalho a muita gente, uma grande parte oriunda dos campos agrícolas. Este desenvolvimento dos transportes e das vias de comunicação permitiu o escoamento dos produtos fabricados nas empresas.

c) Revolução das comunicações

A este nível, Portugal também sofreu uma grande mudança: os serviços postais são organizados de forma a estabelecer uma ligação regular entre várias localidades e surge o primeiro selo postal, de Portugal, em 1853. O telégrafo, as linhas telefónicas e o próprio telefone surgem também neste período.

Rego (1984) acrescenta que o desenvolvimento dos meios de comunicação no final do século XIX foi, igualmente, notório, sendo de destacar o aumento de produção de jornais com baixo custo, que, segundo este autor, teriam começado a transmitir um leque informações contraditórias e dispersas que causariam confusão nos leitores. Este emaranhamento de informações contribuiu, diz Rego, para que as publicações organizacionais tivessem grande importância e fossem credíveis para os trabalhadores, servindo tanto para a sua orientação como para a integração na organização, favorecendo, ao mesmo tempo, o aumento de produção e, conseqüentemente, o aumento do lucro.

d) Revolução literária

Santos relembra que a segunda metade do século XIX foi um período de regeneração de ideias e modelos literários que teve como expoentes escritores como Antero de Quental, Ramalho Ortigão, Eça de Queiroz, Teófilo Braga e Oliveira Martins.

Esta revolução foi, diz o mesmo autor, um passo gigante para a imprensa organizacional e para o jornalismo, na medida em que ajudou a consolidar a liberdade de expressão e promoveu, indirectamente, o fim de alguma da legislação constrangedora da liberdade de imprensa, fez cair processos por abuso de liberdade de imprensa e facultou a abolição de cauções e restrições.

Santos (1995) atribui o título de primeira publicação organizacional portuguesa ao *Boletim da Caixa de Crédito Industrial*, que surgiu em meados do século XIX e imitava publicações congéneres estrangeiras. Como o próprio nome indica, este boletim tinha como propriedade a Caixa de Crédito Industrial, instituição bancária que tinha como objectivo o apoio ao desenvolvimento da indústria nacional.

Os temas abordados nesse *Boletim*, segundo Santos (1995, p. 60), que o estudou, relacionavam-se não só com os dados económicos e financeiros da Caixa de Crédito Industrial, como por exemplo, com relatórios das direcções, balanços, transacções, etc. Também se faziam paralelismos com as organizações concorrentes. Todas estas informações, veiculadas pelo boletim, permitiam aos colaboradores e aos accionistas o acompanhamento da actividade da Caixa de Crédito Industrial.

As características que nos permitem identificar este boletim como uma publicação organizacional são, diz Santos (1995, p. 59), as seguintes:

- 1) O conteúdo transmitia notícias sobre a organização;
- 2) A Caixa de Crédito Industrial era a sua editora;
- 3) Apresentava uma periodicidade trimestral;
- 4) O seu público-alvo eram os colaboradores e os accionistas da organização.

O *Boletim da Caixa de Crédito Industrial*, quando surgiu, assemelhava-se a um livro, pois era apenas constituído por texto, sem recurso a fotografias nem a ilustrações. A

numeração das suas páginas era feita de modo continuado, de boletim para boletim. Relativamente ao preço, este era pago pelos accionistas que assinavam cada número por 20 réis. Este boletim poderia também ser adquirido na Rua dos Retroseiros pela quantia de 100 réis, sendo que nesta época, um operário de Lisboa ganhava por dia entre 300 a 400 réis (Santos, 1995, p. 62-63). Com a crise financeira de 1876, o *Boletim da Caixa de Crédito Industrial* viu a sua edição terminada.

À semelhança do boletim anterior, embora com periodicidade indefinida, é publicado em 1875, na cidade de Lisboa, o *Boletim do Banco Popular Independência*. Tratava-se igualmente de um boletim apenas constituído por texto sem recurso a ilustrações ou gravuras, mas que já introduzia uma capa sem preenchimento de texto.

Em termos conclusivos, Santos (1995) diz que a imprensa organizacional portuguesa terá surgido através das instituições bancárias que tinham como objectivo fomentar o desenvolvimento da indústria que se encontrava em fase de expansão. Assim, sobre as primeiras publicações Santos (1995, p. 64) expressa que:

(...) não podemos (...) falar de verdadeiro jornalismo: não encontramos verdadeiras notícias (mas antes relatórios) nem outros géneros genuinamente jornalísticos, o seu objectivo é sobretudo traçar o historial da organização e não informar sobre a actualidade (a informação difundida refere-se em muitos casos a factos ocorridos há meses e raramente ao presente ou ao futuro) (...).

Assim, as publicações organizacionais portuguesas pioneiras tiveram bastante terreno para se aperfeiçoarem e passarem a um estágio superior de evolução.

2.3.2.1 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: publicações externas (1879-1910)

As primeiras publicações editadas para o público externo em Portugal surgiram, como refere Santos (1995, p. 71-72), entre 1879 e 1910 e traziam algumas novidades: novos formatos (o tablóide), inclusão de ilustrações, melhor cumprimento da periodicidade

apregoadas (passando a ser mencionadas nas publicações), inserção de espaços próprios destinados à opinião do leitor e inclusão de publicidade.

A partir dos anos 80, a imprensa organizacional deixa de pertencer exclusivamente às instituições bancárias ou a organizações de grandes dimensões para passar a ser editado também em pequenos estabelecimentos comerciais. Como exemplo disso, salienta-se a publicação do *Boletim da Livraria Bertrand*, em 1887.

Na década de 90, as edições de carácter organizacional externas evoluem devido a alguns elementos inovadores:

(...) surge o primeiro estatuto editorial, as primeiras ilustrações, novos formatos e novas periodicidades, assiste-se a uma distribuição mais cuidada das matérias, os títulos vão-se destacando dos textos, a direcção e redacção perdem o seu carácter anónimo e passam a referenciar-se os seus elementos, além de que começa a ser notório um esforço de comunicação com o leitor assim como o aumento das tiragens. Em 1894 o *Boletim da Moda* (editado pelos Armazéns Grandella) apresentava uma tiragem quinzenal de 20 000 exemplares! (Santos, 1995, p. 74)

O *Boletim da Companhia Portuguesa Hygiene*, editado entre Janeiro de 1893 e Junho de 1895, apresentou uma rigorosa periodicidade mensal e os seus textos eram uma mistura de informações técnicas e de informações com carácter noticioso, que focavam a actualidade. Os textos deste boletim apresentavam um título e o primeiro parágrafo dos mesmos pode ser considerado um *lead*, uma vez que responde às perguntas “quando?”, “onde?”, “o quê?” e “quem?”, seguindo-se o corpo da notícia (Santos, 1995, p. 77).

O Jornal 28, cuja edição estava a cargo da Photographia Novaes, foi o primeiro periódico organizacional a referir o nome do editor (ou director) e dos elementos que da redacção faziam parte (Santos, 1995: 83). Santos (1995: 83) indica que também o *Boletim do Banco de Seguros* indicava na capa o nome do director, “uma tendência que se começa a afirmar” na transição do século XIX para o XX.

O primeiro jornal organizacional português que surgiu com formato *broadsheet* foi *A Agricultura* (Santos, 1995, p. 83).

Desta forma, podemos verificar que a imprensa organizacional deixa de se assemelhar aos livros para conquistar o território da notícia, ou seja, este tipo de publicações passa a agregar características das verdadeiras publicações jornalísticas.

2.3.2.2 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: publicações internas (décadas de 20 a 50)

Santos (1995, p. 85-108) sustenta que, entre as décadas de 20 e 50 do século XX, os periódicos organizacionais destinados ao público interno passaram por quatro grandes alterações:

- Estruturas editoras – A edição dos periódicos organizacionais deixa de ser uma actividade exclusiva das organizações bancárias, químicas e do papel para abranger todo o tipo de organizações, independentemente da sua dimensão ou actividade. A implantação das multinacionais estrangeiras, em Portugal, veio também contribuir para o enriquecimento dos periódicos internos portugueses, na medida em que trouxeram a experiência estrangeira, como os novos formatos, a revista, transformações ao nível do conteúdo e da sua apresentação gráfica.
- Tom – Independentemente dos públicos-alvo a que se destinam, o conteúdo das publicações organizacionais deixou de ser informativo para assumir um espírito de propaganda.
- Tipo de Publicação – Ao contrário das publicações anteriores, direccionadas predominante ou exclusivamente para o público-externo, os novos periódicos organizacionais dirigiam-se, exclusivamente, aos colaboradores da organização editora. Criados devido à necessidade de estabelecer uma comunicação regular com os colaboradores para os integrar na vida da organização e lhes dar formação, sofreram as influências das experiências estrangeiras, trazidas pelas multinacionais instaladas em Portugal. Diga-se que, segundo o já citado autor (Santos, 1995), as novas publicações organizacionais internas não sofreram

tanto com o contexto político da época quanto sofreram as publicações externas, pois estas últimas tinham de ser submetidas às Comissões de Censura, instituídas por força do Decreto n.º 22469, de 11 de Abril de 1933. Os periódicos que passavam pela censura tinham que apresentar de forma clara a seguinte frase: “Visado pela Comissão de Censura”

- Produto jornalístico – As publicações organizacionais sofrem grandes evoluções, como a introdução de novos formatos, novas forma de paginar, estilo de redacção mais jornalístico, títulos tornam-se mais apelativos, substituição das ilustrações por fotografias. Aparecem novas periodicidades, criam-se novas secções, utilizam-se novos tipos de papel, realizam-se os primeiros inquéritos à qualidade, empregam-se novas formas de impressão e dá-se início à impressão a cores.

A primeira publicação interna a ser editada em Portugal foi o jornal *Shell News* (Dezembro de 1927). Tinha uma periodicidade quinzenal e era publicado por uma espécie de grupo desportivo, embora tivesse algum apoio financeiro por parte da gerência da empresa The Lisbon Coal & Oil Fuel Company. Esta publicação não poderá ser classificada como um típico periódico interno, uma vez que no seu conteúdo apenas veiculava notícias deste grupo desportivo. (Santos, 1995, p. 89-91).

Os Caminhos de Ferro Portugueses (CP) criaram, em Julho de 1929, o *Boletim da CP*, que na opinião de Santos (1995, p. 94) foi a primeira publicação interna portuguesa a surgir com o estilo jornalístico e que se assemelhava quer na forma quer na temática ao que se edita actualmente. Tinha como principais objectivos a integração dos colaboradores, contribuir para a prevenção de acidentes e para a formação dos colaboradores, divulgar notícias sobre a CP e a actividade ferroviária, veicular informação relacionada com promoções, nomeações, homenagens e falecimentos, etc. Este boletim era publicado pela Direcção da Companhia, logo era financiado pela própria CP, apresentava uma periodicidade mensal e cada número trazia um sumário das matérias que se propunha a tratar.

Em Janeiro de 1937 surgiu, editado pela Secção de Publicidade da Companhia dos Telefones, o boletim *Telefones*. Neste boletim, para além de ser promovida a integração

do colaborador na organização, “(...) incute-se a ideia de família e defende-se a responsabilização e o espírito de missão (...)” (Santos, 1995, p. 99).

Nos anos 40, assiste-se ao nascimento de um novo tipo de publicações organizacionais, editadas por grupos desportivos, que irão ser multiplicadas na década de 50. Santos (1995, p. 103) explica que este tipo de periódicos poderá ter surgido por não ter de estar submetido à censura prévia. Estas publicações dirigem-se apenas aos membros do grupo desportivo e têm como objectivos o entretenimento e a difusão da cultura.

Neste período, surgem também publicações voltadas para os revendedores e clientes. Como exemplos, temos o *Boletim Philips* (1930), o jornal *Revendedor Kodak* (1939) e a *Revista do Revendedor* (editada pela Shell em 1953), que descreviam técnicas de vendas e propaganda. Nos anos 50, a *Revista BP*, lançada em Janeiro de 1957, destinava-se, já, a um público misto, integrando características de publicação interna e de publicação externa.

2.3.2.3 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: politização e partidarização (décadas de 60 e 70)

Na óptica de Santos (1995, p. 113), nas décadas de 60 e 70, o número de publicações organizacionais aumentou, tendo seguido um tom:

(...) mais paternalista e humanista – e menos propagandístico – valorizando as relações humanas, as relações de trabalho e a autoridade das chefias. Os objectivos dos periódicos passam a centrar-se sobretudo no fomento do espírito de grupo, na sensibilização para o trabalho de equipa e no esforço de compreensão mútuo. Editorialmente, as publicações dirigem-se mais aos homens e menos aos trabalhadores.

Esta é uma etapa em que as publicações internas das organizações se sobrepõem, claramente, às externas e às mistas, constatando-se um maior cuidado com a comunicação ascendente. As revistas são o suporte de comunicação mais apetecível, uma vez que se tornaram mais ilustradas e gráficas e por isso mesmo mais convidativas à leitura. No entanto, surge também neste período a *newsletter* em Portugal. A primeira

newsletter de uma empresa portuguesa edição terá sido publicada pela Shell, em 1965: *Ciência e Tecnologia*.

A partir dos anos 60, a actividade censora deixa de ser tão clara, tendo terminado na década seguinte, com o 25 de Abril. Este acontecimento, porém, levou as publicações organizacionais portuguesas a tornarem-se politizadas e partidarizadas, especialmente durante o Processo Revolucionário em Curso (PREC). Isto é, alguns destes veículos comunicacionais foram utilizados, mais ou menos camufladamente, como meios de crítica ao regime e/ou ainda como instrumentos de difusão de ideologia político-económica (Santos, 1995, p. 115).

O *I Encontro de Imprensa de Empresa* realizou-se em Maio de 1973, com o objectivo de levar os empresários e directores de organizações a traçarem uma política precisa na área da informação, de forma a que os profissionais da imprensa organizacional fossem tivessem mais segurança e liberdade.

2.3.2.4 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: Explosão comunicacional (décadas de 80 e 90)

A partir de 1980, em Portugal, assiste-se a um crescente aumento do número de publicações organizacionais em circulação. O número de títulos praticamente duplica em relação à década anterior (Santos, 1995, p. 122). Este facto deve-se à estabilidade política alcançada, ao fim da censura, aos importantes investimentos industriais no país, à evolução da tipografia e à importância conferida à comunicação pelas organizações, o que se revela no grande número de gabinetes de comunicação e relações públicas que foram sendo implantados nas organizações (Santos, 1995, p. 122).

Invocando, novamente, Santos (1995, p. 123), nesta altura, as edições organizacionais “(...) parecem virar-se mais para a actualidade da empresa e menos para a glorificação de pessoas e actos.”, mas continuam a manter uma tendência para o associativismo das publicações, conforme se pode comprovar pelo *I Encontro Nacional dos Órgãos de Comunicação Interna de Empresa*, realizado em Maio de 1980.

2.3.2.5 O desenvolvimento da imprensa organizacional portuguesa: rumo ao digital (da década de 90 à actualidade)

Nos anos 90 é criada a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE), uma instituição sem fins lucrativos que defendia os interesses dos órgãos comunicacionais existentes nas organizações. Para além de promover a partilha de experiências entre as organizações editoriais, a APCE tem como principais funções a criação de contactos com outras organizações; a promoção de encontros e reuniões, como por exemplo, seminários, congressos, etc.; o debate de temas concretos do sector; elaborar programas de formação; dar a conhecer informações técnicas da área da comunicação e publicar o boletim *APCE Informa*. A APCE está ainda incumbida de coordenar e articular a sua actividade com associações estrangeiras congéneres como a Federation of European International Editors Association (FEIEA). A criação dessa Associação teve um importante impacto na credibilização das Relações Públicas em Portugal.

Ainda durante a década de 90, os rápidos avanços no domínio do digital levou a uma grande propagação dos meios electrónicos no campo da comunicação organizacional. Desta forma, também muitas das publicações passaram a chegar aos colaboradores das organizações através de e-mail e outras são disponibilizadas nas intranets e na Internet. Os *sites* corporativos assumem cada vez mais importância, mas alguns periódicos organizacionais continuam, teimosamente, ainda hoje, a serem editados em suporte papel.

2.4 Características dos periódicos organizacionais

Um periódico organizacional deve ajustar-se ao perfil da organização. Como refere Westphalen (1991, p. 92):

Cada empresa utiliza uma fórmula à sua medida, consoante os seus objectivos e possibilidades (financeira, logística, material). Determinada empresa publica uma revista interna luxuosa; outra prefere um jornal ligeiro; outra ainda opta pela fórmula

do boletim diário... Cada uma utiliza esse suporte à sua maneira: ele poderá ser um órgão de informação, um instrumento de formação, uma tribuna para expressão do pessoal, uma folha de ligação, ou tudo isto ao mesmo tempo.

Desta forma, as publicações organizacionais devem ser elaboradas e produzidas consoante a dimensão, a política e os objectivos da organização, bem como consoante o(s) público(s) que esta pretenda atingir. Por outro lado, cada periódico organizacional deve seguir um padrão técnico coincidente com o tipo de suporte editado.

Rego (1984, p. 43) efectuou um estudo sobre esta temática, no Brasil, e apresenta alguns indicadores como elementos de diferenciação e análise: formato (dimensões), tamanho (número de páginas), periodicidade, actualidade, universalidade temática, difusão, proporção texto e ilustração, géneros jornalísticos e público-alvo. Santos (1995, p. 203) realizou também um estudo semelhante a Rego, mas em Portugal, que nos apresenta outros indicadores: *layout*, ciclo de vida, vantagens e desvantagens. Por este motivo vamos apresentar as características da *newsletter*, do boletim, do jornal e da revista organizacionais, baseadas nestes dois autores.

2.4.1 A *newsletter*

Há várias definições para o termo *newsletter*. Andrade (1996, p. 149) sugere a seguinte: “Carta de notícias, noticioso em forma de carta.”. Já Rabaça e Barbosa (1987, p. 416) utilizam esta definição:

Boletim informativo, constituído de notícias ou mensagens de interesse especial para um público restrito. Pode ter carácter jornalístico (publicação dirigida, especializada, geralmente distribuída apenas a assinantes) ou institucional (instrumento de comunicação empresarial para o público interno ou para públicos específicos de interesse da organização).

Santos (1995, p. 210) explica que a *newsletter* tem um perfil prático, apresentando maior espaço de texto do que ilustrações, dominando o género informativo. Para o mesmo autor, a *newsletter* pode ter entre uma a quatro páginas e a sua dimensão habitual é de 43 cm x 30 cm. O seu formato, diz também Santos, é propício para a elaboração de notícias rápidas e extremamente actuais. Muitas vezes editada com um

único tema, a *newsletter* não tem periodicidade definida, a sua edição é feita sempre que haja necessidade de veicular uma informação urgente. Este autor refere ainda que as temáticas das *newsletters* são muito reduzidas, porque apenas se valoriza a informação urgente e de última hora e, por esta mesma razão, também o seu ciclo de vida é momentâneo. A sua composição gráfica não solicita grandes cuidados, uma vez que o seu estilo é simples e prático. Devido às novas tecnologias, a elaboração e impressão da mesma pode ser feita na organização, o que faz com que a sua edição se torne mais económica.

Em jeito de conclusão, poderá afirmar-se que uma *newsletter* é uma publicação organizacional que veicula informações do dia-a-dia, tanto para o público interno como para o público externo, apesar de estar mais orientada para o público interno.

2.4.2 O boletim

O boletim é, habitualmente, uma publicação dirigida ao público interno que apresenta o formato parecido com o da revista (29 cm x 21 cm). Quanto ao número de páginas, Rego (1984) diz que variam entre as quatro e as oito e Santos (1995) diz que se situam entre as quatro e as dezasseis páginas. Os dois autores são da mesma opinião quanto à ocupação da mancha gráfica por texto (70%), que prevalece em relação à ilustração (30%). Para ambos, o género informativo é normalmente preponderante neste tipo de periódico, o que contribui para que as notícias sejam objectivas e actualizadas.

Os dois autores referem, igualmente, que a periodicidade do boletim pode ser semanal, quinzenal ou mensal, restringindo-se, conseqüentemente, o seu conteúdo a temas de carácter urgente, uma vez que o seu ciclo de vida é reduzido. O boletim permite, ainda, que a cobertura dos acontecimentos seja feita quase em tempo real ou mesmo em tempo real (Rego, 1984 e Santos, 1995).

De acordo com Santos (1995) e Rego (1984), o boletim não possui espaço para o desenvolvimento de temas como a instituição, a educação e o entretenimento. Desta forma, também a sua composição gráfica não necessita de grandes cuidados.

Para Andrade (1996, p. 23) o boletim tem a seguinte definição: “Resenha de notícias de um órgão governamental ou de uma empresa. – Pequena publicação periódica.”

Rabaça e Barbosa (1987, p. 78) explicam ainda que o boletim:

(...) difere do jornal e da revista pelo formato (menor), estilo redacional (não necessariamente jornalístico) e produção gráfica (pode ser mimeografado, apresentado em brochura, impresso em uma só folha, etc.).

Outra definição do termo boletim é dada por Canilli (1995, p. 158), que ao mesmo tempo sugere uma proposta de temas para serem abordados neste tipo de publicação:

(...) por definición, sus contenidos están relacionados con la vida empresarial y, generalmente, se refieren:

1. Situación de la empresa; su posición en el mercado (pérdidas o ganancias de cotas de mercado).
2. Cambios o rotación en la dirección (incluidos los cuadros directivos).
3. Balances de pedidas, ganancias y previsiones para el futuro.
4. Lanzamiento de nuevos productos y explicación para el futuro.
5. Situación comparativa con la competencia.
6. Objetivos: su cumplimiento o si, por el contrario, no se han alcanzado y causas.
7. Nuevas adquisiciones.
8. Informaciones sobre el resultado de determinados productos.
9. Cualquier otra información referida a la vida empresarial.

Mas se a organização for uma organização de produtos financeiros ou de seguros, Canilli (1995, p. 159) diz que o conteúdo do boletim deve abordar os seguintes assuntos:

1. Presentación de un nuevo producto.
2. Comparación de los propios productos con los de la competencia.
3. Informe sobre el proceso de ventas de cada uno de los productos.
4. Objetivos: nombres del personal que há conseguido e, incluso, superado los objetivos propuestos.
5. Nombre del personal que ha conseguido premios por haber alcanzado los objetivos propuestos.
6. (...).

Como podemos constatar, esta autora dá maior importância aos assuntos relacionados com a organização e seus produtos, devendo ser estes os temas apresentados no boletim. Desta forma, a autora negligencia os colaboradores no seu ambiente laboral assim como outros assuntos pertinentes e de interesse para os colaboradores. A opinião desta autora não coincide com as opiniões de Rego e Santos, porque para eles, tendo o boletim um formato pequeno e uma periodicidade curta, não existe espaço para grandes desenvolvimentos. Estes assuntos poderão ser mencionados se forem objecto de notícias rápidas e que sejam previamente seleccionadas, em cada edição, caso contrário corre-se o risco do público interno ficar desinteressado. Contudo, Canilli (1995, p. 159) reforça a ideia de que uma das funções do boletim consiste em “(...) mantener las relaciones com los empleados teniéndoles informados sobre la empresa (...). Con esto se consigue mejorar su motivación.”.

Na perspectiva de Canilli (1995, p. 159) a elaboração do boletim não precisa de estar a cargo de um jornalista. Pode ser feito pelo departamento/gabinete de relações públicas:

(...) este boletín tien muy poco que ver com el mundo del periodismo y mucho com el de las relaciones públicas. Por ello, no son necesarios los periodistas para elaborar los títulos, textos, fotografías y entresacados, però sí los hombres del departamento de relaciones públicas.

Numa única edição de boletim é impossível abordar e desenvolver todos os temas acima mencionados, uma vez que correríamos o risco de transformar o boletim num jornal organizacional.

2.4.3 O jornal

Ambos os autores referem que em relação à dimensão do jornal, o tablóide é o mais indicado. Jefkins (1993, p. 236) e Grunig e Hunt (1984, p. 450) mencionam que o jornal de empresa tipo tablóide apresenta um estilo descontraído e popular. O facto da sua composição gráfica ser flexível vai permitir que as organizações consigam apresentar, no jornal, um grande número de notícias.

Santos (1995) e Rego (1984) são da mesma opinião em relação ao número de páginas que o jornal deve conter: 16 páginas. Atribuem a justificação deste número de páginas à sua curta periodicidade, pelo que a actualidade das informações é de enorme importância.

Quanto ao equilíbrio entre texto e imagem, Santos (1995, p. 205) diz que a maior parte do jornal deve ser constituída por texto, sem que este seja “preponderante”.

No jornal devem predominar textos de cariz informativo, que se pode constatar nas notícias, entrevistas e reportagens. Porém, Wey (1986, p. 68) considera que outros géneros, como o texto de opinião, podem ter lugar de destaque num jornal organizacional.

Em relação aos temas abordados no jornal, Rego (1984) diz que podem ser tratados assuntos relacionados com a organização, a comunidade, a educação, o entretenimento, etc., enquanto que Santos (1995) é de opinião que a temática tratada não é tão abrangente como na revista.

O jornal organizacional tem, em princípio, uma periodicidade relativamente curta, o que faz com que a audiência seja incentivada a lê-lo. Santos afirma que a edição de um jornal organizacional é vantajosa, na medida em que é um meio comunicacional credível e actual e que por ter um ciclo de vida curto é propício para uma leitura dinâmica e profunda.

De acordo com Cesca (1995, p. 112), o jornal organizacional é um dos meios de comunicação que melhor se adapta ao público interno e por esse motivo, os temas a abordar devem ser do interesse dos colaboradores. Sob o ponto de vista de Westphalen (1991, p. 94), o jornal deve ainda informar, instruir e distrair os colaboradores. “Les faits sociaux, la vie de la société, les manifestations culturelles, les chiffres et résultats y sont largement commentés.” (Alexandre, 1991, p. 22)

A publicação do jornal conta, na maior parte das vezes, com a ajuda dos colaboradores da organização para a redacção das peças. Actualmente, os jornais são elaborados e impressos nas organizações, economizando-se, assim, o seu custo.

As peças jornalísticas de um jornal, dirigido ao público interno, devem ser de qualidade, mas ter o cuidado de evitar luxos e ostentações quer a nível do papel utilizado, quer a nível da composição gráfica. Isto para que os colaboradores não se sintam lesados e também para que os líderes de opinião não aproveitem como pretexto esta publicação para especularem sobre a organização (Black, 1994, p. 100).

2.4.4 A revista

Santos (1995) e Rego (1984) estão de acordo quanto à análise dos indicadores que permitem descrever o conceito de revista organizacional.

Para ambos os autores acima referidos, este tipo de periódico organizacional normalmente apresenta dimensões regulares (29 cm x 21 cm) e um número de páginas superior a vinte. É habitualmente composto por 50% de texto e por 50% de ilustração, o que torna a composição gráfica mais atractiva ao leitor. Relativamente à periodicidade pode ser mensal, bimestral ou trimestral, o que compromete a actualidade dos factos. Os temas são mais variados, o que vai permitir o aprofundamento dos mesmos. O género jornalístico prevalecente é o interpretativo. A revista apresenta um tratamento cuidadoso, quer a nível dos assuntos a abordar, quer ao nível da composição gráfica e à qualidade do papel utilizado, o que lhe confere um custo superior do que aos outros periódicos editados pelas organizações. A difusão da revista está dependente do seu processo de produção. Os custos da elaboração e produção da revista podem comprometer a sua edição sempre que a organização atravessar momentos de crise.

A revista é um veículo comunicacional voltado para o público externo, embora também seja um bom meio de comunicação para o público interno de uma organização. Por esta razão, Santos (1995) considera a revista uma publicação mista. Ainda na perspectiva de Santos (1995, p. 201), a revista é a publicação preferida das organizações portuguesas.

Para Canilli (1995, p. 156), a revista é uma publicação da imagem da organização, em que o seu valor está intrinsecamente ligado à apresentação estética. Através deste

veículo requintado, a organização pretende estimular um diálogo aberto com os seus clientes:

Los contenidos, como se puede comprobar hojeando este tipo de revistas, o responden a exigências informativas concretas, sino más bien a la intención de ofrecer una lectura agradable sobre diversos argumentos, como arte, cultura, jardines, ciudades de interés turístico, viajes, etc. No tienen que informar al lector, sino hacerle compañía en momentos de espera o de descanso; son revistas más aptas para hojear que para leer, por ello, predomina el aspecto gráfico y cromático sobre el texto, y éste há de ser escaso con caracteres de fácil lectura y estilo ligero.

Wey (1986, p. 67) acrescenta ainda:

Esta publicação inclui informações de todas as unidades que compõem uma empresa e circula em todas elas. Entre os seus temas são focalizados os eventos que envolvem apenas a directoria, são abordados as decisões da cúpula, são vistos planos e aspectos de expansão da empresa.

Em forma de conclusão podemos afirmar que a revista organizacional tem como objectivo dar a conhecer aos seus leitores os assuntos que são do interesse particular de cada organização.

2.5 A mensagem a difundir num periódico organizacional

Para autores como Rego (1984), a mensagem a ser transmitida por qualquer uma das publicações organizacionais deve ser do interesse da audiência, deve ter em conta o universo da organização e tem de traduzir valor para a organização. Inicialmente, deve ser feita uma pesquisa para compreender a política e os objectivos da comunicação da organização. Deve-se ter ainda em linha de conta o perfil do leitor, ou seja, conhecer as suas expectativas em relação à sua actividade profissional, à actividade e ao desenvolvimento da organização. Convém que a própria organização, uma vez que é a produtora destes veículos comunicacionais, conheça o ambiente interno e externo da organização, para que saiba o que dizer e como o fazer aos seus leitores.

Depois de ter escolhido o suporte e o formato mais adequado para o tipo de público seleccionado, o editor da publicação deve combinar os géneros jornalísticos, de forma a conseguir manter o equilíbrio na linha editorial.

Também os objectivos da publicação vão determinar a programação dos temas a abordar. Grau Noguero (1996, p. 87) apresenta uma relação de temas que devem ser abordados numa revista organizacional:

Editorial de la dirección o del comité de redacción.

Política general de la empresa: ampliaciones, diversificación, acuerdos con otras empresas.

Informaciones técnicas: nuevas máquinas, nuevos métodos y productos, investigación.

Presentación de las diferentes secciones de la Empresa y de los demás establecimientos.

Información comercial: resultados, campañas publicitarias, posición en relación con la competencia, nuevos mercados.

Vida social: actividades desportivas y culturales: secciones de bodas y fallecimientos, altas y bajas, jubilaciones, empleados en filas, etc.

Assuntos sociais: aumentos de salarios, modificaciones de horarios, condiciones de trabajo, higiene y seguridad, etc.

Por último, estima interesante tratar sobre el entorno de la empresa tanto profesional, como económico y regional.

Para este autor, a revista tem também como missão o combate aos rumores que eventualmente possam surgir sobre a organização. Este veículo de comunicação deve abordar temas de ordem política, social e económica que afectem a organização e os seus colaboradores, mas sempre num contexto de confiança e de informação.

O conteúdo dos periódicos organizacionais não deve ser encarado como um modelo único nem tão pouco deve ser imposto. Para que uma publicação organizacional seja considerada um veículo comunicacional eficaz é necessário que o seu programa temático esteja articulado com os objectivos globais da comunicação da organização.

Uma outra questão a ponderar é a dos géneros textuais a usar nas mensagens a incluir nos periódicos organizacionais, que pela sua natureza normalmente têm uma periodicidade alargada.

Na perspectiva de Rabaça e Barbosa (1987), o género interpretativo pode ser adequado para ser utilizado nas publicações elaboradas pelas organizações, uma vez que os factos e os acontecimentos necessitam de uma abordagem mais explicativa, uma vez que o nível cultural dos públicos-alvo é diferente. No mesmo tom, Gaudêncio Rego (1984, p. 83) afirma que a “simples constatação de fatos (género informativo) pode gerar o desinteresse.”, enquanto a interpretação jornalística permite conferir às matérias uma constante actualidade.

Segundo Rabaça e Barbosa (1987, p. 259), temos ainda o género *feature*:

O *feature*, geralmente uma matéria de entretenimento, é menos perecível que a notícia comum. Pode ser guardado por vários dias, sem perder o interesse, para ser publicado de acordo com o espaço disponível e a programação do veículo. São classificados como *features* notícias, notas crónicas ou artigos de variedades que normalmente ganham as páginas do segundo caderno dos jornais, tiras de história em quadrinhos, colunas de passatempo, conselhos médicos, decoração, receitas culinárias, xadrez, bridge, curiosidades, etc.

O género *feature* permite que qualquer peça que disponha de assuntos variados e cujo valor jornalístico não esteja necessariamente ligado ao dia da sua ocorrência possa ser usada nas publicações organizacionais.

2.6 Responsáveis pela publicação

Para que as publicações organizacionais sejam consideradas um veículo de comunicação eficaz, para além dos aspectos que já referimos, necessitam de um desenvolvimento baseado em adequados procedimentos técnicos. Para tal, o responsável da comunicação da organização deve estar habilitado académica ou profissionalmente para que consiga conduzir com destreza técnica e coerência todo o processo de elaboração e produção de qualquer veículo comunicacional.

A imprensa diária ou comercial assenta, na perspectiva de Medina (1988, p. 21), numa informação generalizada de carácter público que utiliza alguns critérios fundamentais na elaboração da notícia: objectividade, interesse humano, proximidade, raridade do

acontecimento, entretenimento, etc. Em alguns casos, com o intuito de captar a atenção dos leitores e aumentar a venda do jornal ou revista comercial, recorre-se a informações tendenciosas e especulativas. Na imprensa organizacional esta situação, de acordo com o autor, não se verifica. Nas publicações organizacionais são também utilizados os mesmos critérios de informação referidos por Medina, mas as notícias veiculadas dizem respeito à organização e aos seus públicos.

Convém ter presente que certas informações não devem ser publicadas e que outras só devem sê-lo em momento oportuno. É que uma informação mal utilizada pode provocar uma situação de crise entre a organização e os seus públicos. Para tal, é importante que o responsável pela publicação não esqueça os princípios conducentes destes veículos comunicacionais: instrumento de diálogo e de conciliação e elo de ligação entre a organização e os seus públicos.

Para se determinar e estabelecer os assuntos a abordar nos periódicos, Johnsson (1991, p. 178) aconselha criar uma comissão de colaboradores entre o público interno e externo da organização. Para Grau Noguero (1996, p. 89), o director das publicações organizacionais deve pertencer ao departamento/gabinete de relações públicas, porque sendo ele um profissional de comunicação e conhecendo os públicos interno e misto saberá adequar a informação pretendida pela audiência da organização.

Ainda em relação ao profissional de relações públicas, Grunig e Hunt (1984, p. 456) explicam que este colaborador da organização sabe qual as informações que devem ser ou não alvo de notícia, podendo este profissional desenvolver a função de *gatekeeper*. Sob o ponto de vista de Rabaça e Barbosa (1987, p. 297), na actividade de relações públicas, *gatekeeper* é um intermediário do desenvolvimento da comunicação interpessoal. O seu objectivo é fazer com que qualquer mensagem seja transmitida sem deturpações. Na perspectiva de Edward Benays (*cit. in* Fonseca, 1998, p. 154) as relações públicas têm também a função de obter:

(...) apoio público para uma actividade, causa, movimento ou instituição – podem ser apresentadas como um processo que promove a compreensão mútua e a cooperação entre uma pessoa, uma empresa, um governo ou qualquer organização e os seus públicos.

As relações públicas servem, em princípio, para estabelecer uma relação de confiança e de entendimento entre a organização e os seus públicos, o que implica impulsionar a imprensa organizacional. Mas Rego (1984, p. 75), no que toca à imprensa organizacional, diz que é ao jornalista que compete a edição, o planeamento, a organização e a redacção das notícias dos periódicos organizacionais²:

Outra proposição pretende atribuir a responsabilidade do jornalismo empresarial interno a um especialista da área jornalística. Há um consenso comum, até entre os autores de relações públicas, no sentido de deixar a execução das publicações a cargo de um jornalista profissional. Este ponto de vista é bastante lógico, e atende também às exigências legais (...).

É também importante mencionar a colaboração dos dirigentes da organização na redacção de artigos de opinião e na redacção do editorial, embora Rego (1984, p. 75) defenda que o editorial seja da responsabilidade do jornalista. Na nossa opinião é importante que os dirigentes da organização participem na política editorial das publicações porque servem de elemento de projecção em benefício da organização. Além disso, a tradição europeia é diferente da Brasileira, pois no Brasil os assessores de imprensa são jornalistas, enquanto em Portugal e na generalidade dos países ocidentais as funções são distintas. Inclusivamente, um jornalista português, para exercer legítima e legalmente a assessoria de imprensa, deve suspender a carteira profissional.

2.7 Os custos da publicação

De acordo com Palma (1983, p. 126), uma organização, antes de iniciar a publicação de periódicos, deve averiguar todas as despesas inerentes à sua produção para que depois não venha a interromper a sua edição por falta de verba. Santos (1995, p. 263) explica que o financiamento destes suportes comunicacionais está afecto ao orçamento da comunicação global. Nalguns casos, as publicações contêm publicidade dos serviços ou produtos da própria organização precisamente para contribuir para a manutenção dos periódicos. Há ainda a hipótese de o periódico publicitar os produtos ou serviços de clientes da organização, mas isso pode não ser bem aceite e gerar conflitos, denegrindo a imagem da organização.

² Note-se, porém, que no Brasil os cargos de assessoria de imprensa são desempenhados por jornalistas e não por profissionais de relações públicas. Rego refere-se à situação brasileira.

A venda das publicações é outra hipótese possível para manter a edição de periódicos, mas esta ideia é contestável, pois a venda das publicações não faz parte das características e objectivos destes suportes de comunicação. Ao passarem a ser comercializadas, as publicações organizacionais deixariam de ser encaradas como um serviço prestado pela organização que pretende servir de elo de união e de integração entre a organização e os seus públicos.

2.8 Valorização de uma publicação organizacional

A troca de informações na gestão organizacional é importante para que a organização possa fazer com que os seus sectores interajam uns com os outros, de modo a que o processo comunicacional funcione eficazmente com os públicos interno e externo. De acordo com Black (1994, p. 100) as publicações organizacionais destinam-se a despertar o interesse do público-alvo e que por esse motivo elas são um instrumento fundamental para favorecer boas relações públicas. A prova disso está, segundo este autor, no número de publicações editadas pelas organizações:

En el Reino Unido más de 1.800 periódicos de empresa, con una circulación superior a 23 millones de ejemplares, y su costo de edición anual es de cerca de 15 millones de libras esterlinas. Se dice que en los Estados Unidos se editan unos diez mil periódicos de empresa, con una tirada de trescientos millones de ejemplares, en Japón alrededor de tres mil periódicos, y en Francia setecientos.

Actualmente, não sabemos se estes números se mantêm, mas a verdade é que eles revelam que a imprensa organizacional é um factor crucial no âmbito da comunicação organizacional.

Há que dizer ainda que os efeitos da comunicação organizacional não podem ser quantificados pela mesma escala de valores da comunicação comercial. Os efeitos da comunicação comercial podem ser medidos através da facturação, do número de vendas de um produto ou serviço, o qual tenha sido publicitado. No caso da comunicação organizacional, ela deve ser mensurada pelo retorno alcançado com o prestígio e

fidelidade dos seus produtos, da sua marca, da imagem da organização, conquistando os públicos-alvo.

Este tipo de comunicação vai provocar mudanças comportamentais das pessoas e deverá apelar mais à razão do que à emoção (Pascale Weil, 1992, p. 25). O objectivo da informação é desenvolver e aumentar o conhecimento humano. Além disso, a imprensa organizacional, se tiver uma mensagem cuidada, ampla e diversificada, é um óptimo veículo de formação e cultura. Jefkins (1982, p. 189) expressa que o seu valor pode ser calculado através do conhecimento que difunde, da compreensão que gera e da promoção de um comportamento do público-alvo em sintonia com os interesses e objectivos da organização.

3 O jornalismo como referente dos periódicos organizacionais

3.1 Comunicação jornalística

A história da comunicação, através da escrita, sofreu grandes evoluções, que podemos constatar em diversas áreas como a literatura, as artes, a ciência e a religião. Não nos podemos esquecer, igualmente, da importância da escrita no comércio.

Já Bernard Voyene (*cit. in* Letria e Goulão, 1986, p. 9) dizia que “Viver em sociedade é comunicar.”. Ora, ninguém consegue viver isolado sem comunicar. O Homem tem necessidade de comunicar e muitas vezes nem se apercebe de que o está a fazer. Um simples olhar, um gesto, um gemido, tudo é comunicação.

As novas tecnologias de informação permitiram encurtar as distâncias físicas entre pessoas, mas também favoreceram os jornais, permitindo-lhes terem uma tiragem maior e com baixo custo.

A partir de meados do século XIX, a publicidade passou a estar presente nos meios de comunicação, revelando-se numa óptima fonte de rendimentos para a imprensa jornalística. Também o conteúdo dos periódicos sofreu modificações, para ficarem mais

atractivos aos leitores e, logicamente, para serem mais vendáveis. “El periódico comercial se pretende más objectivo, menos manipulador y más divertido y estas tres cualidades han atraído cada vez mas lectores durante más tiempo.” (McQuail, 1991, p. 32).

O surgimento da comunicação de massa facilitou a expansão dos meios de informação. Este factor, associado aos novos recursos tecnológicos, permite veicular informações para largas distâncias. Medina (1988, p. 16) considera “(...) a informação jornalística um produto de comunicação de massa (...)”, na medida em que, a mensagem a circular é uma mensagem inteligível e actual transmitida para uma audiência vasta, em intervalos curtos e difundida em larga escala.

Relativamente ao jornalismo, podemos dizer que esta actividade não é um fenómeno isolado. O jornalismo exige que os acontecimentos sejam transmitidos com rigor, para que a audiência perceba de que forma os factos aconteceram (José Ortega Costalles *cit. in* Medina, 1988, p. 29).

Crato (1992, p. 87) considera a actividade jornalística “(...) como a transformação do acontecimento em notícia (...)”. Para este autor, o jornalismo não é o reflexo da realidade, mas “(...) uma representação dos acontecimentos e uma ordenação e selecção da actualidade (...)” (Crato, 1992, p. 87).

Beltrão e Quirino (1986, p. 156) explicam que o jornalismo deve ser encarado como uma função social, que para além de informar, leva a audiência a desenvolver acções para o bem-estar comum.

3.1.1 Determinantes jornalísticos

Debruçando-nos sobre um trabalho de Otto Groth sobre o fenómeno *Periodike*, ou seja, do periodismo, ou jornalismo periódico, verificamos que este apresenta uma combinação de quatro características: a periodicidade, a universalidade, a actualidade e a difusão. Otto Groth incidiu a sua obra nos meios de comunicação impressa: jornais, revistas e folhetos (Medina, 1988, p. 21). Esse trabalho veio demonstrar a relação

existente entre o momento em que o acontecimento ocorre e a sua transmissão rápida, com curtos intervalos de tempo, numa sequência regular e com uma variedade de temas, tendo como objectivo chegar a uma audiência grande. Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p.129) referem que “Su teoría peridística es, por tanto, perfectamente aplicable a la Radio y a la Televisión en muchos de sus aspectos.”.

3.1.1.1 A periodicidade

A periodicidade é a primeira característica do jornalismo defendida na obra de Otto Groth. A periodicidade está correlacionada com os intervalos de tempo existentes entre a edição de duas publicações consecutivas. Para Benito (1995, p. 113) a periodicidade é:

(...) una característica formal, el modo como la Actualidad llega al amplio público, y esto es así en todos los medios de comunicación. (...) incluso los que cultivan una Difusión continua, como frecuentemente ocurre con los audiovisuales.

A informação veiculada nas publicações tem o objectivo de fazer com que a audiência fique psicologicamente dependente da leitura dos periódicos. Como a sua periodicidade é regular, vai ainda aguçar a curiosidade do leitor, ao mesmo tempo que este vai assumindo um compromisso de lealdade com o veículo comunicacional. Esta relação entre o leitor e o periódico vai permitir com que as publicações evoluam.

3.1.1.2 A universalidade

Para captar a atenção da audiência, não é suficiente que as publicações tenham uma periodicidade regular. Tem de se acrescentar o factor da Universalidade, para suscitar a curiosidade do leitor. Ou seja, o interesse que vai levar o receptor à leitura do periódico tem a ver com o grau de proximidade entre o leitor e o acontecimento. Este último pode estar relacionado com a situação profissional, com a comunidade onde habita, com a religião, com a política, com a economia, com o mundo, com uma catástrofe, etc. São

pois, laços afectivos ou de proximidade que vão permitir captar a atenção do leitor, induzindo-o à sua leitura.

Para Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 133), a universalidade é “(...) “un impulso constante de una ampliación mental”, debe basarse la empresa para mantener su público tradicional y, además, aumentar el numero de sus lectores.”.

Podemos ainda acrescentar que:

El contenido interesa en la medida en que se acerca a nosotros. Y además en la medida en que el conocimiento de los hechos nos possibilita una mayor participación en las vidas de los demás. Cuando Groth habla de «mundo presente» se refiere al conjunto de cuestiones que los públicos tienen en mente y en función de ello prestan atención a los medios. (Benito, 1995, p. 113).

É certo que o Homem vive rodeado de acontecimentos, quer sejam de nível social, político, artístico, etc. Mas não nos podemos esquecer de que o próprio leitor pode ser o protagonista de um acontecimento qualquer e por essa razão ser notícia de uma publicação.

3.1.1.3 A actualidade

Vimos que tanto a periodicidade como a universalidade pretendem despertar curiosidade do leitor para a leitura das publicações. Já a actualidade condiciona o receptor a manter o interesse pelos acontecimentos.

Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 134) fundamentam a existência de duas hipóteses para explicarem a relação entre a actualidade e a novidade. Na primeira hipótese, consideram notícia actual toda aquela que é transmitida durante vários dias, em que se vão acrescentando sempre elementos novos ao acontecimento. A segunda hipótese é a de uma notícia de um acontecimento súbito e inédito.

A universalidade e a actualidade são características distintas do jornalismo, mas entre as duas existe uma relação harmoniosa. Invocando, novamente Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 134):

La actualidad, acelerada hacia la simultaneidad, lo influye todo. Gracia a esse deseo de simultaneidad con la presencia – la actualidad lo más alta posible – há podido el periodismo hacerse indispensable para la sociedad cultural de hoy.

Para Benito (1995, p. 11), a actualidade é “(...) el elemento esencial que atrae el interés y universaliza la curiosidad y, por otra parte possibilita la función de proximidad que toda la información comporta.”. Neste sentido, a audiência cultiva um interesse por informações actualizadas, podemos dar a título de exemplo a cotação da Bolsa de Valores ou a meteorologia, que são informações úteis que permitem que o receptor se prepare devida e antecipadamente. São, pois, notícias úteis que podem influenciar a vida do receptor.

3.1.1.4 A difusão

A difusão é a transmissão da informação e tem por objectivo fazer chegar a informação ao maior número de pessoas possível. Para Benito (1995, p. 136), a difusão:

(...) debe entender-se como finalidad funcional de las otras características estudiadas. Toda la información de Actualidad no tiene otro sentido que el de ser difundida. (...) la Difusión está caracterizada potencial y objectivamente por la Accesibilidad, y la Accesibilidad es potencial en el sentido de que indica la pretensión de los que realizan esse corte en el espacio y en el tiempo por llegar progresivamente a más personas.

Se a distribuição for feita rapidamente, a informação vai chegar à audiência atempadamente, o que vai reverter para o sucesso do veículo comunicacional.

3.1.2 A agenda de uma publicação

A programação temática dos meios de comunicação é feita de modo a estabelecer e uniformizar, com uma certa lógica, o conjunto de temas a abordar. Por isso, a agenda de uma publicação organizacional tem reflexos directos na formação de opiniões sobre a organização, pois “os indivíduos são solicitados na sua atenção para com o número limitado de temas” abordados na publicação em causa (Luhmann, *cit. in* Saperas, 1993: 95).

Saperas (1993, p. 95) refere também que:

A exigência de regras prévias à tematização, permite a Luhmann afirmar que os indivíduos, apesar das suas possíveis preferências, podem optar somente entre as selecções temáticas previamente estabelecidas pelos meios de comunicação de massa.

Parafraseando Saperas (1993, p. 54), os efeitos da comunicação social não decorrem de um processo essencialmente persuasivo, “(...) mas sim da presença pública de determinadas/os informações/conhecimentos sobre o meio – neste caso, político.”.

É um facto que a comunicação tenta atrair a atenção do leitor, do telespectador ou/e do ouvinte para um leque de acontecimentos, mas o receptor vai seleccionar os que são do seu interesse. C. Cohen (*cit. in* Saperas, 1993, p. 55) adverte que o sucesso da comunicação social não está em dizer à audiência o que pensar, mas sim sobre o que ela deve pensar. Não se trata de impor os temas programados, simplesmente procura-se que a audiência se mantenha informada. Nesta perspectiva, podemos concluir que a agenda temática tem como objectivo a transmissão dos factos que são veiculados segundo uma ordem de prioridades ou interesses para o receptor, informando ou entretendo a audiência.

3.1.3 A selecção das notícias numa publicação

A selecção da informação é feita em várias fases, tendo em conta os critérios necessários, de modo a satisfazer a audiência e, no caso da comunicação

organizacional, os detentores do poder na organização. Nesta selecção podemos encontrar critérios elementares como a política editorial, actualidade, interesse, significado e proximidade.

A linha editorial é importante porque vai dar as directrizes sobre o estilo da linguagem e a forma de como os assuntos vão ser abordados, mas sempre tendo em conta o tipo de público que se pretende atingir. A relação existente entre a política editorial e a linha editorial vai desenhar o perfil da publicação. Este perfil é o “(...) que dá ao jornal a sua originalidade, a sua coerência, a sua justificação.” (Martin-Lagardette, 1994, p. 15). Assim, o perfil das publicações permite-lhes ser diferente de todas as outras.

É importante que esta política seja claramente definida. Mesmo que a actualidade seja uma linha mestra obrigatória, o jornal deve decidir de que ângulo abordará os factos e as ideias. E a actualidade é tão vasta, na maior parte dos campos, que é constantemente necessário fazer escolhas. Saiba precisar com antecedência os seu critérios. (Martin-Lagardette, 1994, p. 17).

Sabemos de antemão que existem muitos critérios para seleccionar os temas a desenvolver, mas é pertinente que os redactores sejam perspicazes. A audiência está à espera de informações actuais e que na maior parte das vezes fica limitada com as notícias que lhe são apresentadas. Por isso, o redactor tem de perceber que tipo de informação tem interesse para o público-alvo.

Contudo, há acontecimentos previsíveis, não só a nível de organizações, mas também de figuras públicas. Segundo Walter Lippmann (*cit. in* McQuail, 1991, p. 216), para que os jornalistas estejam permanentemente informados sobre novos acontecimentos, mantêm correspondentes, ou melhor, fontes de informação, em locais estratégicos, como bancos, aeroportos, tribunais, hospitais, etc.

Na opinião de Crato (1992, p. 112), um acontecimento está sempre envolto de muitos factores que devem ser bem ponderados para que o acontecimento seja seleccionado ou não como notícia. Crato (1992, p. 112), explica ainda:

A morte do ascensorista pode em si ter pouco significado, mas se esse acontecimento gerar, por exemplo, uma greve nos ofícios correlativos contra as más garantias sociais, já o assunto deve ser meditado.

Ainda no que refere à selecção da informação, Santos (1992, p. 86) atenta para o seguinte:

Os acontecimentos têm tendência a ser escolhidos de forma a contribuir para um todo equilibrado. Alguns são, por isso, seleccionados porque servem de contraste ao jornal, e não devido à sua importância. Assim, se um jornal tiver muitas notícias de «fait divers», é provável que uma nova história do género não seja escolhida. Mas, se não houve nesse dia notícias de «fait divers», qualquer texto do género que surja tem mais probabilidades de ser publicado.

Na selecção da informação, Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 166) dão grande enfoque aos critérios de interesse e de importância. Para estes dois autores, o interesse está interligado com a objectividade dos factos. É o interesse do acontecimento que vai chamar a atenção da audiência. No que respeita à importância, este é um critério que para além de estar relacionado com a repercussão da notícia, vai ajustar-se aos valores do jornalista e aos da própria organização onde ele trabalha.

Para Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 168), o desenvolvimento de uma notícia necessita de critérios como:

- a) Proximidade: uma notícia terá melhor acolhimento se expressar algo relacionado ao meio ambiente próximo do leitor.
- b) Actualidade: é condição essencial numa notícia. A relação tempo entre o acontecimento e a sua transmissão é fundamental para o conceito de notícia.
- c) Proeminência: expressa o valor dos factos associado à pessoa envolvida. Por exemplo, os artistas de renome atraem sempre muita atenção.
- d) Transcendência: são os acontecimentos, que directa ou indirectamente podem vir a influenciar a audiência.
- e) Raridade: o inusitado será sempre alvo de atenção do leitor.

- f) Interesse humano: os temas que apelam à sensibilidade e à emoção das pessoas despertam o interesse.

- g) Vida ou risco: factos que relatem acidentes ou catástrofes podem ser interpretados como uma referência, uma orientação ou um aviso.

- h) Conflito: pode ter repercussões, muitas vezes incontroláveis, manifestando o interesse contínuo do leitor.

- i) Sexo: os assuntos relacionados a este tema manifestam sempre atenção e curiosidade.

- j) Progresso: tudo o que diz respeito ao desenvolvimento de uma sociedade, em qualquer sector: político, social, económico, científico, desportivo, religioso, etc.

- k) Dinheiro: o factor económico desperta a atenção das pessoas.

- l) Utilidade: a utilidade da informação pode alterar o comportamento das pessoas, por exemplo: informação sobre o tempo, o trânsito nas vias de maior acesso, a programação televisiva, a programação das peças de teatro e dos filmes em cartaz.

- m) Entretenimento: este tema está relacionado às rubricas, tais como: passatempo, humor, banda desenhada, etc.

Para além de todos estes critérios de selecção de informação, o jornalista tem de estar sempre atento às novas necessidades do público-alvo, que se vai revelando cada vez mais exigente.

3.1.4 Géneros jornalísticos

O texto jornalístico, para Martín Vivaldi (1993, p. 247), tem de apresentar a realidade dos factos tal como ela é, mesmo que o jornalista exponha a sua opinião.

Existem dois géneros jornalísticos a que um texto pode obedecer: género informativo e género opinativo. Dentro do primeiro género podemos encontrar a notícia, a breve, o fait divers e a reportagem. Do género opinativo fazem parte o editorial, o artigo de opinião e a crónica (Crato, 1992, p. 139).

Sabemos que os textos que obedecem ao género informativo têm a função de relatar os factos tal como eles aconteceram. Já os textos de carácter opinativo, como o próprio nome sugere, demonstram a opinião de que os redigiu. No entanto, seja qual for o género escolhido, o texto jornalístico deve ser objectivo, conciso, claro e coerente, de forma a tornar a sua leitura apetecível e ritmada.

3.1.4.1 Tipologias de textos jornalísticos que obedecem ao género informativo

Notícia:

De acordo com Walter Lippman (*cit. in* McQuail, 1991, p. 264), “(...) la noticia no es un espejo de las condiciones sociales, sino la constatación de un aspecto que há alcanzado notoriedad.”.

É notícia “(...) aquello que se desvia de lo que se considera la norma en el plano de los procesos naturales y sociales.” (Cesareo, 1986, p. 62).

Como verificámos, nem todos os acontecimentos podem ser considerados notícias. Há que saber qual o tipo de acontecimento é que a audiência está interessada em ver/ler/ouvir como notícia.

A notícia deveria ser considerada um relato fiel do acontecimento, mas, actualmente, esta situação já não se verifica. Segundo Medina (1988, p. 30), a notícia é, hoje, um produto da indústria jornalística, que tem de causar impacto na audiência para a levar a comprar os jornais, ou verem ou ouvirem os noticiários da televisão ou da rádio.

O impacto das notícias causado ao público-alvo será maior se o acontecimento for trágico ou estranho. A título de exemplo temos o caso do desaparecimento da Maddie McCann. A curiosidade da audiência disparou a venda de jornais e revistas, bem como fez aumentar a o número de pessoas que assistiram aos noticiários.

Seguidamente e de forma sucinta Crato (1992, p. 140) e Martin-Lagardette (1994, p. 58) caracterizam alguns tipos de textos que se enquadram no género informativo:

Breve:

Notícia ou informação curta sobre um acontecimento, com interesse colectivo, mas que não merece um grande desenvolvimento (vai até às vinte linhas). A breve não apresenta título, as primeiras palavras do corpo do texto são destacadas em negrito ou em itálico.

Fait divers:

São informações sobre desaparecimentos, roubos, acidentes, catástrofes, etc, do dia-a-dia. A selecção destas informações atenta no critério de interesse e de proximidade com o público-alvo.

Reportagem:

A reportagem é um género muito apreciado por ser um testemunho directo encenado com arte. Anima-o, dá-lhe cores, relevo, humanidade. Exige tempo e disponibilidade pois é necessário ir ao terreno. Utiliza-se o mais frequentemente possível, nem que seja para dar vida a um acontecimento que, sem isso, permanece baço e impessoal. (Martin-Lagardette , 1994, p. 72).

O jornalista encontra-se no local do acontecimento e tenta narrar tudo o que se encontra à sua volta. São os pormenores narrados pelo jornalista que vão prender a atenção do receptor. O texto da reportagem não necessita de seguir a técnica da pirâmide invertida e, por isso mesmo, é um texto que apresenta maior liberdade do que o da notícia.

Resumo de relatório:

Documento administrativo, científico ou profissional elaborado com o intuito de ser apresentado a uma audiência considerável.

Acta ou relato:

O seu tamanho é variável e não tem limite. Trata-se de reproduzir por escrito todos os factos ocorridos numa reunião, debate, congresso, etc.

Entrevista:

O estilo da entrevista pode ser bastante variado. Um caso extremo é o das perguntas e respostas textuais e pela ordem que foram produzidas – nesse caso a arte do entrevistador consiste em encadear as perguntas de forma lógica para extrair sinteticamente o máximo de informações. Outro caso extremo é aquele em que o jornalista tem uma conversa amena com o entrevistado e depois intercala livremente as respostas textuais no meio do próprio texto que constrói. (Crato, 1992, p. 142).

No fundo, a entrevista consiste na narração de perguntas directas.

Inquérito:

Consiste no desenvolvimento alargado de um tema de interesse público. O inquérito é ainda denominado de género nobre e posiciona-se entre os géneros informativo e opinativo.

3.1.4.2 Tipologias de textos jornalísticos que obedecem ao género opinativo

Editorial:

O editorial consiste na opinião dada pela direcção de um jornal ou revista, sobre um assunto actual, para formar a opinião do seu público.

Artigo de opinião:

Normalmente escrito por pessoas conceituadas e reconhecidas socialmente que exprimem a sua opinião própria.

Crónica:

Existem duas espécies de crónicas: Artigo publicado com intervalo regular, mas não em todos os números do jornal, sobre um tema: literário, histórico, filatélico... e Comentário livre, reflexões sobre a actualidade, aparecendo com intervalos regulares sob a assinatura de um colaborador, geralmente de renome. (Martin-Lagardette , 1994, p. 67).

A crónica aborda os acontecimentos quotidianos, muitas vezes de forma sarcástica, humorística ou poética, consoante o estado de espírito do escritor.

Crítica:

Para elaborar uma crítica escrita, o autor tem de ter conhecimento suficiente sobre o assunto que se propõem abordar. A crítica tem como objectivo elucidar a audiência.

Retrato:

Trata-se de uma biografia, ou seja, de uma narração do historial de uma personalidade, organização ou actividade. “Pode ir desde a entrevista com três questões à fotolegenda ou à mini-reportagem em duas páginas de revista (...)” (Martin-Lagardette , 1994, p. 67).

Tribuna livre:

A tribuna livre é escrita por uma pessoa socialmente conhecida ou não, que assume a sua total responsabilidade. O autor não está vinculado ao órgão de comunicação.

3.1.5 Responsáveis pela informação jornalística

Na perspectiva de Santos (1997, p. 175), as implicações hierárquicas, dentro de uma organização editora de periódicos, condicionam o produto final. Os superiores hierárquicos interferem no trabalho dos jornalistas para zelarem pelos interesses comerciais da publicação.

Ao contrário de antigamente, a maior parte dos acontecimentos que actualmente chegam às redacções são oriundos de agências especialmente contratadas para lhes dar informação. Então, o trabalho que as redacções hoje fazem, consiste em eliminar o que não tem interesse e fazer ilustrações (fotografias, gráficos, etc.). Se eventualmente o acontecimento merecer maior atenção, aí justifica-se enviar para o local um jornalista para fazer a cobertura.

Os correspondentes escolhem, de entre as informações da vida local, aquelas que consideram importantes, a chefia e redacção faz uma triagem das informações. Do telex das notas de agenda, os jornalistas escolhem as fontes para completar o seu trabalho, e a forma como tratam as informações que lhes destinaram cobrir. A direcção do jornal, seja directamente seja através da chefia, e esta por via do secretariado de redacção, também faz a sua escolha por supressões ou por cortes nos artigos. (Crato, 1992, p. 110).

Como as informações que chegam às redacções são muitas e algumas delas são contraditórias, o jornalista tem o papel crucial de verificar a sua autenticidade e redigir as notícias de forma neutra e objectiva. Sabemos que este é um trabalho difícil porque o jornalista é humano e por essa razão pode ser influenciado ou tentado a dar a sua opinião.

O desenvolvimento do *gatekeeper* incidiu no processo de produção da notícia: o *newsmaking*. Este é um processo que envolve muita gente, uma instituição social e um processo de trabalho organizado. O *newsmaking* agrega as várias fases da notícia, em que a selecção das informações é elaborada a pensar no impacto que irá provocar no público.

3.1.6 As fontes de informação

Para McQuail (1991, p. 207) há fontes de informação mais poderosas do que outras, o que se justifica pela forma como elas são capazes de influenciar a opinião pública. Assim, existem dois tipos de fontes de informação: as internas e as externas (Ricardi Cardet *cit. in* Crato, 1992, p. 92). As fontes internas são constituídas pelos correspondentes, repórteres e arquivo. Os correspondentes são jornalistas que podem ou não ser da própria empresa e que por norma têm residência perto da empresa. Paralelamente, existem os enviados especiais que se deslocam especialmente para fazerem a cobertura dos acontecimentos e os *free lancer* que em simultâneo elaboram os trabalhos jornalísticos e enviam a mesma notícia para vários meios de comunicação social. Já os repórteres são jornalistas que estão no local do próprio acontecimento e que dão as informações em directo. O arquivo, na medida em que é uma compilação de registos, vai servir para complementar e alargar a informação dos novos factos ou acontecimentos que vão surgindo.

Relativamente às fontes externas fazem parte as agências de informação, os meios de comunicação de massa, as entidades oficiais (Governo, Assembleia da República, Ministérios, etc), as entidades não oficiais (empresas e sindicatos), os contactos pessoais, os públicos, a igreja e as instituições sociais (Crato, 1992, p. 94).

De acordo com Cesareo (1986, p. 70), as fontes de informação podem ainda ser activas ou passivas. Activas, quando informam, por sua própria iniciativa, os meios de comunicação social; as fontes de informação são passivas quando são os meios de comunicação social que as procuram para receber informação.

Se os jornalistas cultivarem uma relação de amizade com as suas fontes, estas ceder-lhes-ão em primeira-mão toda a informação. Pois, é natural que as fontes de informação tenham preferências de jornalistas ou de meios de comunicação social.

O grande objectivo de uma fonte de informação é antecipar e controlar a orientação dos acontecimentos, aquilo a que Ericson et al. (1989) chamam de comportamento proactivo. Porém, o principal papel das fontes é reactivo, sujeito aos pedidos de agenda dos meios de comunicação social, e tendo sempre em linha de conta de que os critérios de noticiabilidade que

o jornalista busca são o que está fora do normal, privilegiando o desvio, o equívoco e o imprevisível. (Santos, 1997, p. 85).

A vida dos meios de comunicação social depende, em parte, da satisfação da sua audiência. Para que os media consigam captar a atenção da audiência necessitam de acontecimentos e para que se mantenham informados é necessário recorrer às fontes.

3.1.7 A audiência

McQuail (1991, p. 280) equipara audiência com os leitores assíduos de alguns periódicos. Beltrão e Quirino (1986, p. 56) definem audiência como um público massivo, disperso e anónimo.

É difícil conhecer a opinião da audiência, mas através da internet, hoje, alguns meios de comunicação social incentivam o público a manifestar-se relativamente a uma notícia, periódico, telejornal.

Sabemos que os *mass media* exercem um poder de manipulação sobre a audiência e em 1959, Lambert Wilmer (*cit. in* Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez, 1993, p. 148) acusa os meios de comunicação por não serem sinceros e de utilizarem instrumentos poderosos para influenciarem, controlarem e manipularem o público.

Por outro lado, podemos verificar que não é só a audiência que escolhe o órgão de comunicação (Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez, 1993, p. 154):

(...) también los medios seleccionam su audiencia en función de sus objetivos e intereses. (...) lo que esta ocurriendo hoy, según estamos comprobando, es que la sociedad se separa de los medios a medida que aquélla consigue mayores cotas de formación y cultura, por lo que tendríamos que concluir que son éstos – los medios – los que separan de la realidad del conocimiento, y de la ciencia.

Cada vez mais a audiência é mais exigente e por essa razão a informação especializada vai crescendo para fazer face a segmentos de públicos com gostos e interesses distintos.

3.1.8 Os efeitos dos meios de comunicação social

Um dos mais típicos efeitos comportamentais provocados pela comunicação social é o da «activação». A activação surge quando as pessoas decidem actuar após terem recebido mensagens divulgadas pelos meios de comunicação que produziram efeitos cognitivos e afectivos tão profundos que obrigaram a alterações comportamentais. (Santos, 1992, p. 104).

Os efeitos comportamentais podem ser estimulados por várias causas, tais como os próprios *mass media*, a sociedade, a religião, a política, o desporto (principalmente o futebol). Porém, os estímulos actuarão consoante o estado psicológico da audiência. Os meios de comunicação social podem levar uma audiência que esteja mais predisposta, psicologicamente, a comportamentos de entusiasmo, revolta, violência, solidariedade ou outros.

No entanto, McQuail (1991, p. 319) diz ainda não haver grandes certezas sobre os efeitos dos *mass media* na audiência e é da opinião que as notícias divulgadas pela comunicação social têm bastante importância e utilidade para o público, como é o caso dos debates políticos em tempo de eleições, a cotação da Bolsa de Valores, a meteorologia, etc.

4 A revista: um modelo de publicação

Seguidamente vamos referir algumas fases importantes do surgimento da revista enquanto publicação jornalística.

4.1 Retrospectiva

Segundo Alvarez (1992, p. 162), foi no século XVIII que surgiu a revista. Nos primórdios, a revista surgiu com os nomes *museums* e *magazine*. Para Rabaça e

Barbosa (1987, p. 378), o magazine consistia numa revista de variedades com muitas ilustrações, cujo seu formato se distinguiu dos periódicos diários.

The Gentlement's Magazine foi criada em 1731 por Edward Cave. Esta revista tinha um formato pequeno, embora tivesse muitas páginas. A periodicidade desta revista não era diária. Quanto ao conteúdo, era composto por crónicas das áreas da política e da sociedade, apresentando ainda um espaço de entretenimento. *The Gentlement's Magazine* teve bastante êxito, tendo a sua tiragem, em cada edição, alcançado os 15 000 exemplares, em 1750.

A partir de 1800, a revista sofre algumas transformações e a mulher torna-se um alvo privilegiado. A invenção da fotografia, em 1816, contribuiu para que a revista tivesse maior alcance junto do público e ser considerada como um veículo de comunicação de massa.

Um século mais tarde, os Estados Unidos já editavam mais de 3 000 revistas. Uma das revistas com mais sucesso era a *Ladies Home Journa's*, de Curtis Bok, que tinha uma tiragem de um milhão de exemplares em cada edição.

Ainda neste mesmo período, a revista passou a ter um conteúdo mais voltado para o sensacionalismo, dando fundamento aos crimes, corrupção e outros factos que se faziam sentir, nessa época. Álvares (1992, p. 164) diz que foram estes factos que fizeram com que a revista se posicionasse no quarto lugar dos veículos de comunicação de massa.

Em 1920, a revista vai estar mais orientada para a criança, para a mulher e para o agricultor. Mas, vai ser a partir desta data que a revista vai voltar-se para um público mais exigente e com habilitações académicas distintas. Assim, a revista fica mais especializada para conquistar um público com necessidades de informação diferentes.

Los nuevos magazines, aparecidos después de la Gran Guerra, pueden agruparse, atendiendo a los prototipos más imitados o de mayor éxito, a saber: tipo "Time", tipo "Reader's Digest", tipo "Life", tipo "New Yorker", tipo "Fortune". Esta línea expansiva há continuado creciendo después de 1945 com magazines especializados muy diversos. (Álvares, 1992, p. 164).

A revista *Time*, surgiu em 1923, com um conteúdo ligado a assuntos do foro político e social. Era, claramente, uma revista que tinha como público-alvo os executivos e dirigentes de organizações. A *Time* foi também pioneira ao implementar uma nova modalidade de comunicação, na rádio e no cinema: o patrocínio. Foi graças ao patrocínio que a *Times* foi reconhecida internacionalmente.

A título de curiosidade evocamos a ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, 1997, p. 237) para nos esclarecer o que é o patrocínio:

(...) es una herramienta, más de la comunicación de una empresa. Una herramienta que forma parte de su Comunicación Corporativa y que le va a servir a la compañía que utilice para llegar a su público objetivo sin venderle el producto directamente, sino a través de un mensaje indirecto: estar detrás de la celebración de un evento importante.

Outras revistas que aderiram ao exemplo da *Time* foram: *Newsweek*, *Der Spiegel*, *L'Express*, *Cambio 16* e a *Reader's Digest*. Esta última, em 1980, era editada em doze línguas (Álvares, 1992, 165).

Em 1925 surgiu a *New Yorker* com temas como a sociedade, a política, a economia e a cultura, orientada para uma audiência elitista. A *New Yorker* era uma revista que tinha muita publicidade, embora não permitisse a publicidade de bebidas com álcool, assim como as modelos fotográficas deveriam estar convenientemente tapadas.

Nas duas Grandes Guerras Mundiais, a revista teve um papel preponderante. Ao contrário dos jornais diários, a revista para além de dar uma informação complementar, mostrava imagens mais esclarecedoras do ocorrido (Boas, 1996, p. 85). A exemplo disso temos a revista *Life*, que foi a primeira a introduzir o fotojornalismo como complemento ou alternativa da informação escrita. A *Life* foi criada em 1936 e desapareceu em 1974 por não conseguir suportar os preços altos da sua edição.

A revista sofre uma queda de vendas com o aparecimento da televisão. Mais tarde e com o surgimento da fotografia a cores a revista reafirmasse, embora por pouco tempo. Logo a seguir a televisão a cores vem baixar o número de edições das revistas.

Na medida em que a audiência gosta de ver fotografias coloridas, os jornais diários associaram a edição de revistas às tiragens dos jornais de domingo, dando ênfase à crónica, à entrevista e à reportagem. Álvares (1992, p. 166) explica:

El éxito de estos nuevos magazines hizo, casi instantáneamente, que todo tipo de publicaciones no diarias adoptasen sus formas de hacer, de modo que dominicales, revistas femininas, políticas, de divulgación cultural o de alta cultura, religiosas o publicaciones étnicas, con fines e orígenes muy distintos a los del magazine, adoptan sus formas de hacer (...).

Desta forma, assiste-se ao aparecimento de mais revistas, com o objectivo de abranger vários tipos de público.

4.2 Um veículo atraente e dinâmico

A revista destaca-se do jornal, desde logo pelo seu formato e aspecto gráfico. Os textos da revista admitem várias modalidades, da informação à interpretação e análise. Por vezes, o texto que tenta fazer com que o leitor visualize o acontecimento e para isso informa-o sobre todos os detalhes. Boas (1996, p. 14) refere que o texto da revista pode conter um desenvolvimento mais explicativo:

(...) o texto de revista se propõe mais abertamente a interpretar o fato. (...) A revista não apenas “revê” ou desdobra o que já foi dito na semana. Procura também “rever” o que já foi visto na semana. Nas revistas de informação geral, o melhor caminho para redigir não é aquele recomendado pelo manual de um grande jornal diário. A “escrita” também não pode ser aleatória, sem uma análise do fato e suas consequências.

Sob o ponto de vista de Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 141), as revistas “(...) tienden a dar una visión del mundo, si bien que esta visión está más seleccionada que la del periódico. Las revistas no pretenden ser completas, sino en cierto modo “exclusivas””.

Como referimos atrás, Otto Groth realizou um estudo também às revistas. Embora sendo estas características diferentes das dos jornais, Otto Groth baseou-se igualmente na universalidade, actualidade, periodicidade e difusão, para estudar as revistas. Mas Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, 129) deram conta na investigação que fizeram, a qual apelidaram de *Limites de la Especialización Periodística*, que estas quatro determinantes têm algumas limitações.

Para estes autores (1993, p. 143), ao contrário do que se passa com os jornais, a actualidade das revistas tem um tempo de vida longo. Isto porque os assuntos específicos que as revistas abordam têm uma grande pesquisa e cuidado na sua elaboração, permitindo-lhe mesmo que passado algum tempo esses assuntos se mantenham actuais. A título de exemplo podemos referir temas como saúde, ciência, arte, etc.

Relativamente à periodicidade também não faz muito sentido, na opinião de Fernández del Moral e Francisco Estéves Ramírez (1993, p. 143) analisar à luz do estudo de Otto Groth, uma vez que as revistas podem ser mensais ou até mais espaçadas e por essa razão condicionar a actualidade.

Quanto à difusão, os mesmos autores (1993, p. 143) explicam que esta determinante jornalística tem a ver com o conteúdo. Ou seja, se a revista abordar temas do âmbito geral, a sua difusão será feita a uma audiência grande, se a revista for específica terá um público mais selectivo e a sua difusão será reduzida.

Assim, os temas abordados por uma revista vão guiar a actualidade, a periodicidade e a difusão da mesma. Não nos podemos esquecer que enquanto os jornais estão à venda, na maioria dos casos, apenas durante um dia, as revistas encontram-se à venda por mais tempo.

4.3 Traços de expressão da revista

Boas (1996, p. 71) explica o conceito de revista:

Sem perder de vista certas regras básicas do estilo jornalístico, revista-magazine compreende uma grande variedade de estilo. Sem dúvida que é uma prática jornalística diferenciada. Numa revista encontramos a fotografia, o design e o texto. (...) a revista é mais literária que o jornal no que se refere ao tratamento dado ao texto. Admite usos estéticos da palavra e recursos gráficos de modo bem mais flagrante que os jornais. Além disso, a revista é mais artística quanto aos aspectos de programação visual.

A revista é uma publicação que utiliza recursos como as ilustrações e as fotografias para lhe conferir um aspecto mais atraente.

4.3.1 Texto

Caño (1999, p. 91) dá-nos a sua noção de texto:

El elemento más importante de una revista es su contenido, su sustancia, su concepto. (...) El segundo elemento más importante es (...) La forma con que la revista habla a sus lectores.

O texto da revista, como vimos anteriormente, é um texto do género interpretativo, que deve obedecer a critérios de objectividade, clareza, concisão e ritmo, para que consiga estimular a leitura. Boas (1996, p. 77) diz que este tipo de publicação apropria-se de certas formas literárias para conseguir fazer um jornalismo voltado para o diagnóstico, investigação e interpretação. Para este mesmo autor, a interpretação é uma das características essenciais de se fazer jornalismo numa revista.

4.3.2 Capa

“El tercer elemento más importante de una revista es su estilo visual.” (Caño, 1999, p. 91). Deve haver um cuidado visual, não só no interior da revista, mas também na capa da mesma. É a capa da revista que vai seduzir o leitor para a sua aquisição e posteriormente leitura.

A capa de uma revista deve ser bem planeada. Desde logo deve conter um logótipo que Rabaça e Barbosa (1987, p. 372) passam a explicar no que consiste:

Símbolo constituído por palavra ou grupo de letras, apresentadas em desenho característico, destinado a funcionar como elemento de identidade visual de uma empresa, de uma instituição, de um produto, etc. (...) Seu principal objetivo é provocar a identificação imediata de uma determinada instituição ou produto e, para isso, ele deve ser facilmente fixado na memória do público, destacando-se entre milhares de outros estímulos visuais que diariamente são recebidos pelas pessoas.

O logótipo é portanto um símbolo que deve constar de todas as edições da revista, assim como outros elementos: “ Além do nome, este espaço apresenta a data, o número da edição e o preço. Da mesma forma, é bom determinar um princípio, um estilo de capa e de se ater a ela em todas as edições.” (Martin-Lagardette, 1998, p. 116). Para além destes elementos, a capa da revista conta ainda com os títulos, as cores e as fotografias. Segundo este mesmo autor (1998, p. 117) as fotografias presentes numa capa de revista devem ser fotografias de rostos ou corpos de pessoas, outro tipo de fotografia, como paisagens, etc., só deve ser incluída se causar impacto.

Quanto aos títulos utilizados numa capa de revista, Caño (1999, p. 91) explica que estes são cada vez mais importantes. As imagens são relevantes porque captam o olhar do leitor, mas os títulos é que apelam o leitor para a sua leitura. Este autor refere ainda que uma imagem sem títulos não tem o mesmo sentido do que uma que seja apresentada com título.

A capa de uma revista não deve apresentar mais do que cinco títulos, em que um deles deve figurar como o principal. Os restantes títulos devem condizer com o conteúdo da notícia que se encontra no interior da revista (Caño, 1999, p. 91).

4.3.3 Título

Um periódico deste género contém no seu interior vários tipos de títulos que Martin-Lagardette (1998, p. 106) caracteriza da seguinte forma:

Título rubrica: é este tipo de título que vai determinar o sector da revista onde se poderão encontrar notícias coadjuvantes desse mesmo título:

Antetítulo: é o que antecede o título e é composto por um tipo de letra mais pequeno, para dar mais ênfase ao título;

Título: é o mais importante. É o rosto da informação.

Subtítulo: Vem a seguir ao título e tem a função de complementar a informação cedida pelo título.

Intertítulo: É um título que aparece ao longo do texto. Pode ser composto por frases retiradas do próprio texto da notícia com o objectivo de descansar os olhos do leitor.

4.3.4 Fotografias

“Una fotografia más diez palabras pueden equivaler a 1010 palabras. Pero sin una sola palabra, es una foto que ocupa un espacio imprescindible para otras cosas.” (Piedrahita, 1993, p. 127), ou seja, qualquer fotografia ou ilustração se for apresentada isolada vai perder toda a sua força e todo o seu significado, ao passo que se estiver acompanhada por um título ganha logo outra vitalidade.

4.3.5 Lead

O *lead* consiste num pequeno texto introdutório que aparece antes do corpo da notícia. Basicamente, o *lead* tem como objectivo responder às perguntas essenciais do acontecimento: quem?, o quê?, quando?, onde?, como? e porquê?, o que é de grande utilidade para aqueles leitores que não têm grande tempo para ler as notícias na íntegra.

4.3.6 Publicação susceptível ao redesenho

Una revista debe realizar cambios de diseño con más frecuencia que otros productos porque está más sujeta a las modas (...) El rejuvenecimiento de una publicación no puede afectar exclusivamente a su aspecto visual porque se produciría una discordancia. (...) Un rediseño es tan importante que su implantación no debe hacerse sin pruebas y sin investigación. (Caño, 1999, p. 101).

A revista de vez em quando deve sofrer alterações de imagem, o que pode ser bastante positivo, mas ter em atenção que essas mudanças devem ser feitas lentamente para não causar um impacto negativo no leitor.

CAPÍTULO III

ESTUDO COMPARADO DE VEÍCULOS INTERNOS EM DUAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO PORTO

O objecto de pesquisa desta dissertação são, conforme já anunciado, as publicações internas das instituições. Procurou-se, em concreto, analisar as publicações internas das duas instituições públicas do sector da saúde com dependências no Porto, que, após inquérito, se verificou serem as únicas que, com exclusão dos hospitais, têm publicações direccionadas para o público-interno em suporte papel: Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, e o Centro Regional de Sangue do Porto, do Instituto Português do Sangue. A investigação teve três objectivos:

1. Descrever, sistematicamente, a forma e os conteúdos das publicações internas das instituições de saúde, para verificar se podem ser entendidas como publicações para-jornalísticas e obedecem aos modelos desenhados para estas publicações;
2. Apurar se, na óptica dos editores e na perspectiva dos consumidores (público-interno), as publicações em causa cumprem o papel para que foram criadas e se poderiam, ou não, ser objecto de melhorias.
3. Propor, se o considerarmos necessário, um plano para melhorar as publicações em causa tornando-as mais consentâneas com os modelos conhecidos de publicações para-jornalísticas internas.

Para se atingir o objectivo proposto, desenhou-se uma metodologia que recorre à análise do discurso das publicações em causa, a entrevistas em profundidade aos editores e consumidores das referidas publicações e ainda a grupos de foco para perceber quais são as percepções dos colaboradores face às publicações em causa e para entender o que estes colaboradores gostariam que essas publicações fossem.

É de salientar que os resultados da análise do discurso permitiram obter dados que foram usados nas entrevistas e nos grupos de foco.

1 O Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P.

O Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P. (INSA, I. P.) foi fundado em 1899, pelo médico e humanista Dr. Ricardo Jorge, com o nome de Instituto Central de Higiene. Nessa altura, o Instituto tinha como objectivo conceder “habilitação técnica e profissional do exercício sanitário”, no sentido de estruturar e colocar em funcionamento um mecanismo de defesa da saúde da população.

A decisão de criar o Instituto surge como necessidade de combater um surto de peste bubónica que, nesse ano, atingiu a cidade do Porto. A proposta de criação do Instituto, da autoria do médico e humanista Ricardo Jorge, é, no entanto, anterior a este acontecimento.

Em 1929, em homenagem ao seu fundador, o INSA, I. P. passou a chamar-se Instituto Central de Higiene Dr. Ricardo Jorge, nome que viria a manter até à reorganização dos Serviços de Assistência Social, em 1945, altura em que passou a designar-se Instituto Superior de Higiene.

Em 1971, depois de uma reforma global dos Serviços de Saúde, o INSA, I. P. recebeu a designação que actualmente ostenta.

Actualmente o INSA, I. P. é uma Instituição Pública, constituída por uma Sede (situada em Lisboa), pelo Centro de Águas de Moura, pelo Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira e pelo Centro de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães (estes dois últimos estão situados na cidade do Porto).

O INSA, I. P. tem como missão contribuir para ganhos na saúde pública, baseada na melhor evidência disponível através da avaliação do risco para a saúde humana em quatro etapas:

- Identificação do perigo;

- Caracterização do perigo;
- Avaliação da exposição;
- Caracterização do risco.

Quando necessário, o INSA articula com outras entidades nacionais (Direcção Geral da Saúde, Autoridades de Saúde e outros serviços públicos) ou internacionais (OMS, UE) a gestão e comunicação do risco.

Para cumprir a sua missão e concretizar os seus objectivos, o INSA, I. P incrementa actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&D).

O INSA, I. P. faz ainda monitorização da saúde e prestação de serviços na área de importantes áreas-problemas:

- doenças infecciosas
- doenças crónico-degenerativas e genéticas
- problemas de saúde ligados ao ambiente
- segurança alimentar e nutrição
- doenças raras

Todas estas actividades estão relacionadas com as suas quatro funções estratégicas:

- a) Laboratório de Estado
- b) Laboratório de Referência
- c) Observatório de Saúde
- d) Difusor da cultura científica

a) Laboratório de Estado:

O INSA, I. P. tem missões de interesse público, seguindo os objectivos da política científica e tecnológica adoptada pelo Governo. Tem ainda autonomia administrativa e financeira. As suas principais actividades são a investigação científica e desenvolvimento tecnológico (I&D), a prestação de serviços, apoio à indústria e a difusão da cultura científica e tecnológica.

b) Laboratório de referência:

A função Laboratório de Referência não está legalmente definida, mas são-lhe reconhecida três eixos:

- Participação do INSA, I. P. numa hierarquia de laboratórios como laboratório de retaguarda prestando serviços laboratoriais não disponíveis por outros laboratórios de primeira linha (ex.: infecciologia).
- Posicionamentos de referência, padrão e metodológico, enquanto avaliador externo da qualidade.
- Articulação com os Laboratórios de Saúde Pública.

c) Observatório de Saúde:

A função Observatório de Saúde não está legalmente definida. Para o INSA, I. P., esta função é compreendida como a recolha sistemática de dados sobre morbidade & mortalidade e seus determinantes na população nacional, de forma a contribuir com informação relevante para o desenvolvimento de acções efectivas para ganhos em saúde pública em Portugal e na Europa. A escolha dos acontecimentos/problemas de saúde a abordar por esta função obedece aos seguintes critérios:

- potencial perigo para a saúde pública;
- potencialidade de originarem surtos;
- risco acrescido devido a circunstâncias particulares (Expo 98 e Euro 2004);
- risco de importação de doenças eliminadas ou em vias de eliminação.

d) Difusor da Cultura Científica:

Os Laboratórios de Estado devem promover a difusão da cultura científica e tecnológica, designadamente:

- Realizar congressos, seminários, etc. para dar a conhecer os resultados da sua actividade científica e tecnológica não cobertos por reserva de confidencialidade
- Proceder à difusão do conhecimento científico e tecnológico, designadamente junto dos seus utilizadores

- Divulgar a cultura científica à população escolar, proporcionando um contacto directo com a instituição e os projectos de investigação em curso
- Facilitar o acesso do público às respectivas bibliotecas e mediateca.

Actualmente o INSA, I. P. aguarda a aprovação da nova Lei Orgânica para poder efectuar reestruturações internas, principalmente a nível dos laboratórios.

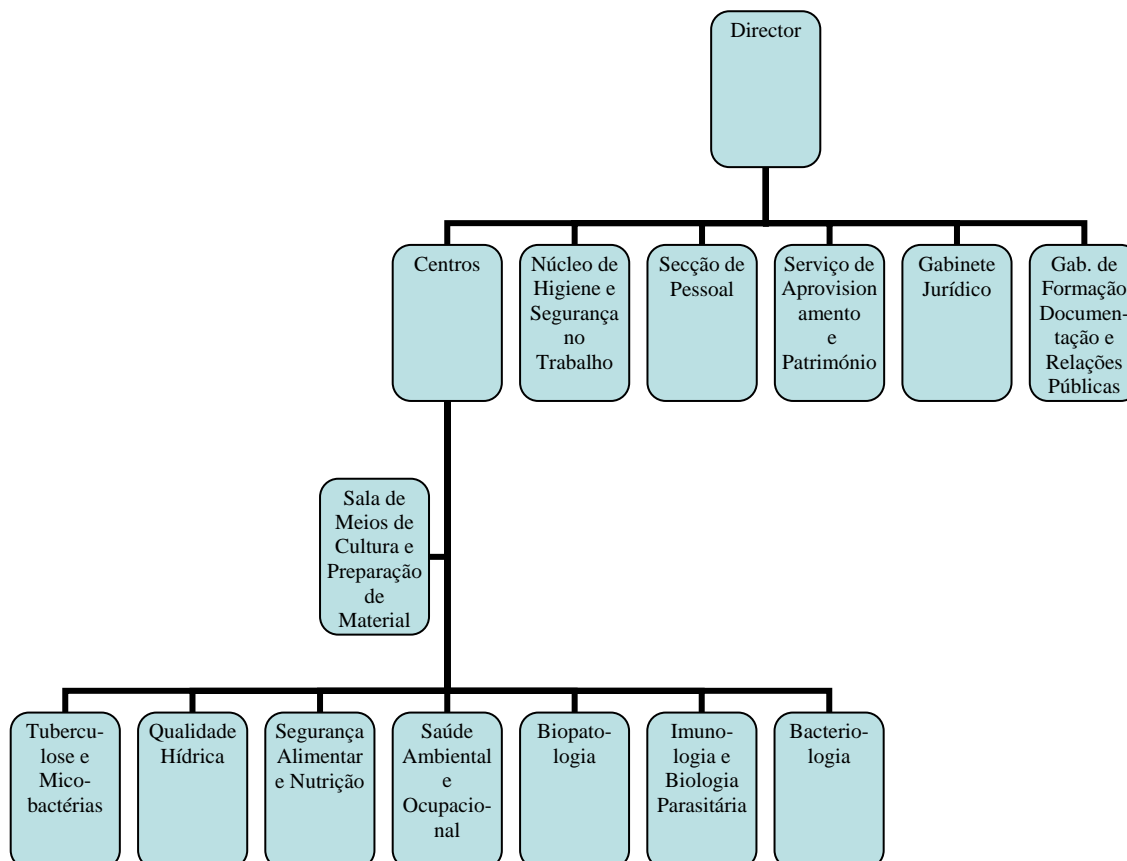
O Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira

Foi fundado há 50 anos, no Porto, num edifício velho do Estado. Até ao primeiro trimestre de 2007 ostentava o nome de Delegação do Porto e a partir desse momento passou a ser denominado por Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira (CSPGF).

Enquanto não é aprovada a nova Lei Orgânica, o organigrama do CSPGF é o seguinte:

Organigrama 1

Hierarquia do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira



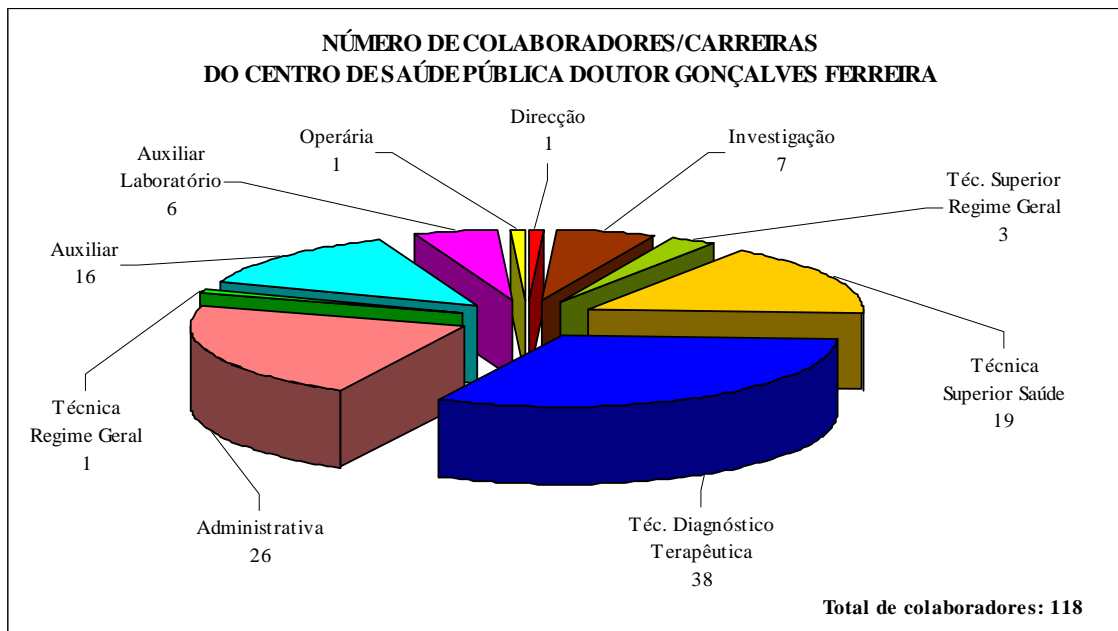
Há cerca de seis anos, devido ao crescimento dos recursos humanos e materiais e principalmente à degradação acentuada do edifício, alguns serviços tiveram de ser instalados, provisoriamente, em vários locais da cidade do Porto. A maior parte dos laboratórios passou a laborar em escolas e hospitais do Estado.

Para colocar fim a esta situação, desde finais de 2006 que estão a decorrer obras num edifício, próximo do principal, para a reinstalação de todos os serviços do CSPGF. Prevê-se que a conclusão das obras e a mudança para o novo edifício seja feita no último trimestre de 2008.

É imprescindível conhecer algumas características dos colaboradores (público-interno) do Centro Gonçalves Ferreira. São 118 colaboradores que estão divididos pelas seguintes carreiras:

Gráfico 1

Distribuição dos colaboradores do CSPGF pelas carreiras

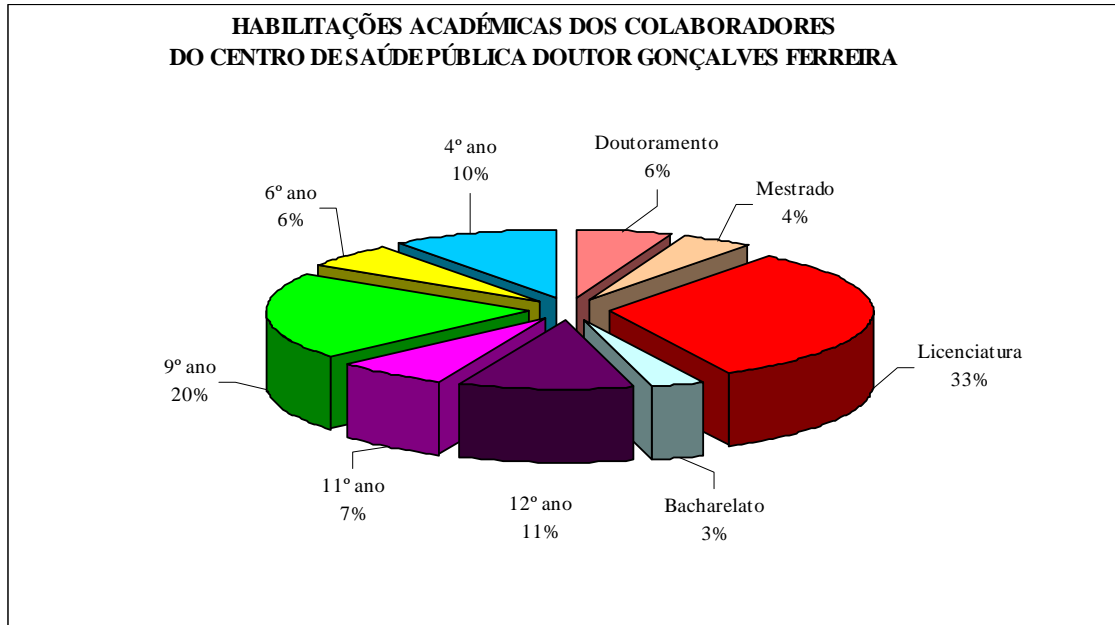


Como podemos verificar, das dez carreiras existentes a carreira Técnica de Diagnóstico e Terapêutica é a que tem mais colaboradores, seguindo-se a Carreira Administrativa.

As habilitações académicas dos colaboradores do CSPGF correspondem às seguintes percentagens:

Gráfico 2

Habilitações académicas dos colaboradores do CSPGF

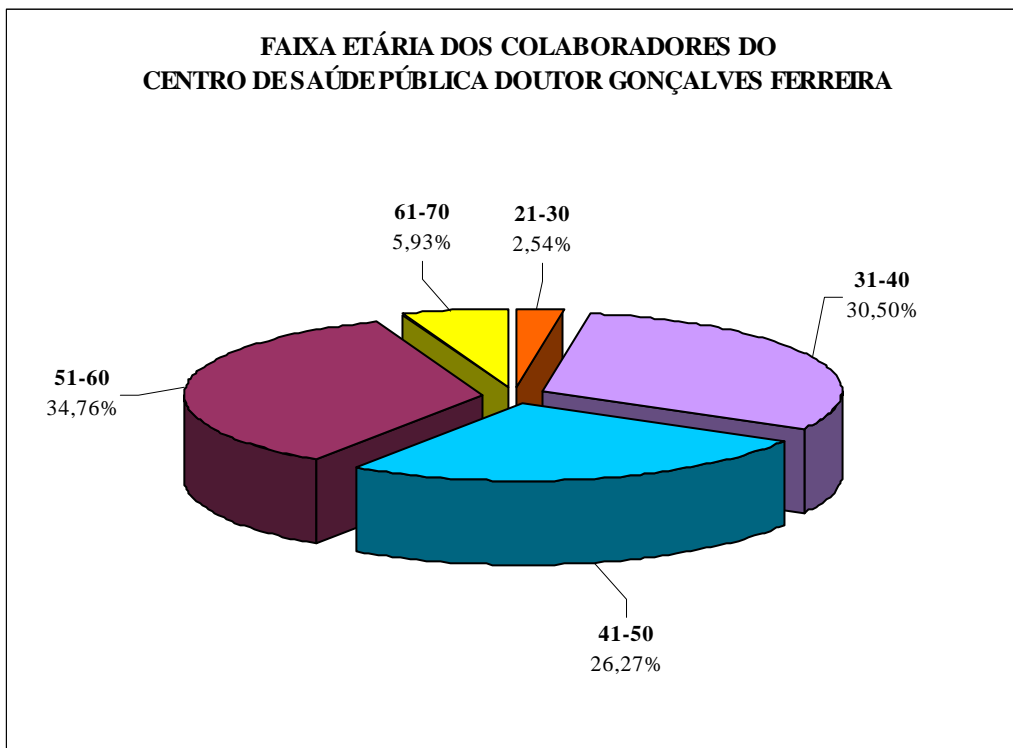


Há poucos colaboradores com Doutoramento e Mestrado, embora a maior parte dos colaboradores seja detentora de uma Licenciatura. Existe ainda uma pequena percentagem de colaboradores com o quarto e sexto anos.

É ainda importante conhecermos a faixa etária destes 118 colaboradores:

Gráfico 3

Faixas etárias dos colaboradores do CSPGF



A maior parte dos colaboradores CSPGG têm idades compreendidas entre os trinta e um e os sessenta anos.

2 O Centro Regional de Sangue do Porto do Instituto Português do Sangue, I. P.

O Instituto Português do Sangue, I. P. (IPS, I. P.) surgiu, em 1958, através do Decreto-Lei n.º 41 498, de 2 de Janeiro, sob a denominação Instituto Nacional de Sangue (INS). É considerado a primeira estrutura orgânica responsável pelo exercício da Medicina Transfusional, dependente do Ministério do Interior – Direcção-Geral da Assistência.

A carência de sangue e o aparecimento de novas doenças transmissíveis, onde se destaca a SIDA, na década de 80 obrigaram a ciência médica e os recursos tecnológicos a evoluir e contribuiu para uma maior generalização e aperfeiçoamento da terapêutica transfusional. No entanto:

(...) o desenvolvimento da estrutura de prestação de cuidados de saúde, bem como a diferenciação e sofisticação das técnicas médicas e cirúrgicas realizadas geraram necessidades crescentes em componentes sanguíneos, que não foram acompanhadas pelo INS, provocando o aparecimento e disseminação, não planeados, dos múltiplos serviços de sangue, que com extrema dificuldade poderiam acompanhar e garantir os elevados padrões de qualidade.

A crescente complexidade do processo e as exigências científicas, técnicas e de segurança que lhe são inerentes, depois das vicissitudes dos antecedentes e das fragilidades criadas, determinaram a necessidade de uma definição precisa das regras a aplicar desde a colheita à administração terapêutica, a suportar por uma Rede Nacional de Transfusão de Sangue.³

Para este efeito, foi criado o Decreto-Lei n.º 294/90, de 21 de Setembro, para definir as atribuições e competências específicas do Instituto Português do Sangue. O IPS, I. P. apresenta-se, então, da seguinte forma:

(...) como um organismo público, dotado de personalidade jurídica e autonomia técnica, administrativa e financeira, que integra a rede de serviços personalizados do Ministério da Saúde. Os seus Órgãos e Serviços, corporizados no DL n.º 294/90 de 21 de Setembro, vieram dar uma nova dimensão ao sector, suportada numa rede integrada de serviços.

Por tal facto, desenhou-se essa rede, dotando cada serviço de recursos técnicos, humanos e materiais adequados às funções que lhe estavam ou viriam a estar destinadas. Fica assim estabelecida a missão do Serviço Nacional de Sangue: ao IPS cabe-lhe as competências normativas e de coordenação do sector; aos Centros Regionais de Sangue (CRS) são-lhes atribuídas as competências operacionais de colheita, processamento, distribuição e supervisão técnica regional; aos Serviços de Imunohemoterapia Hospitalares (SIH) cabe-lhes encerrar o elo da cadeia transfusional através de uma prática global de qualidade da transfusão.⁴

O Instituto Português do Sangue, I. P. é, então, uma Instituição Pública do Ministério da Saúde e é constituído por três Centros Regionais de Sangue: Lisboa, Coimbra e Porto.

³ Instituto Português de Sangue [em linha]. Disponível em <http://www.ips.pt>. Consultado em 2 de Julho de 2008.

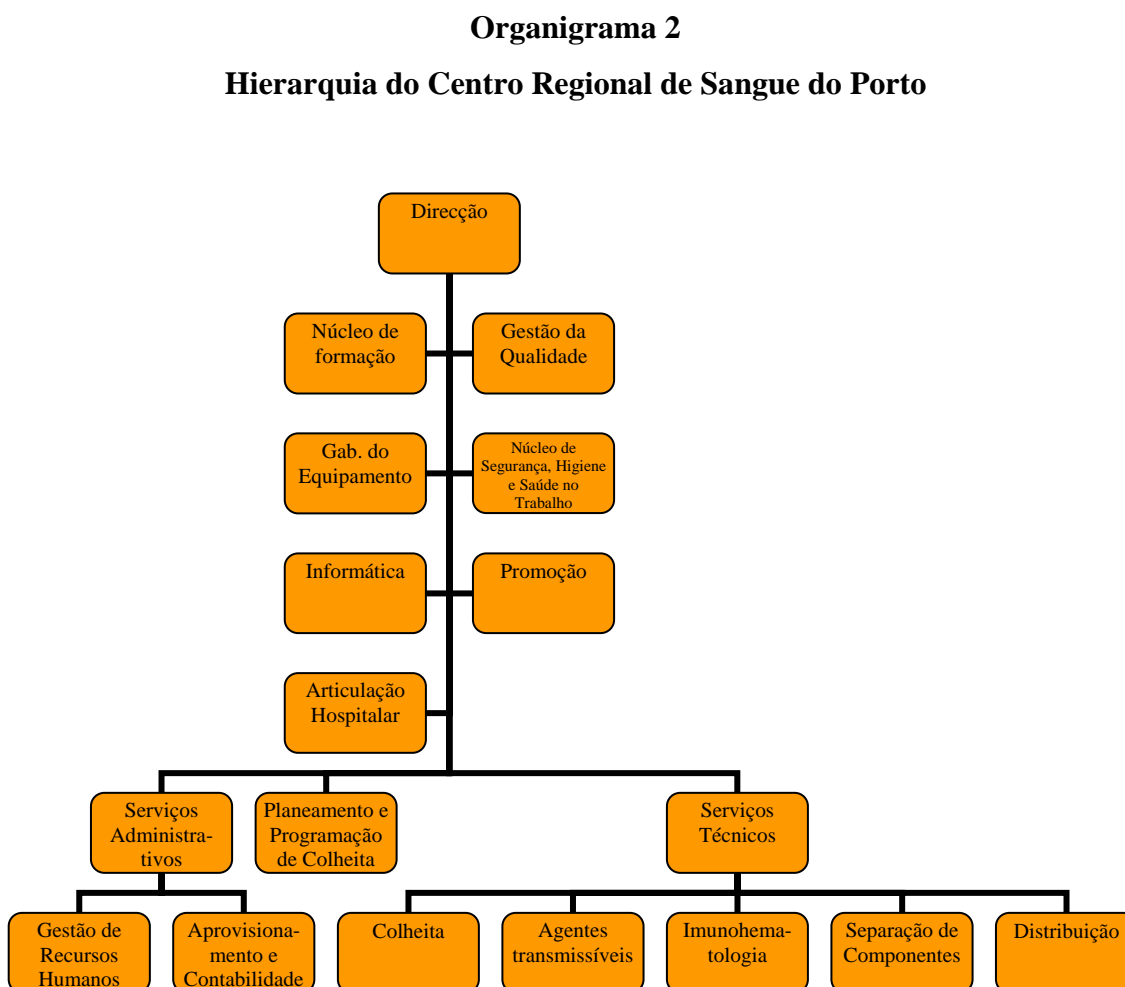
⁴ Instituto Português de Sangue [em linha]. Disponível em <http://www.ips.pt>. Consultado em 2 de Julho de 2008.

O Centro Regional de Sangue do Porto

O Centro Regional de Sangue do Porto (CRSP) é um serviço desconcentrado do Instituto Português do Sangue, que tem como missão a coordenação e orientação de toda a actividade relacionada com a colheita, processamento, distribuição e administração terapêutica de sangue e componentes.

Como serviço público de saúde, o CRSP tem como objectivo principal disponibilizar componentes sanguíneos, para tratamento de doentes, a instituições de saúde públicas e privadas.

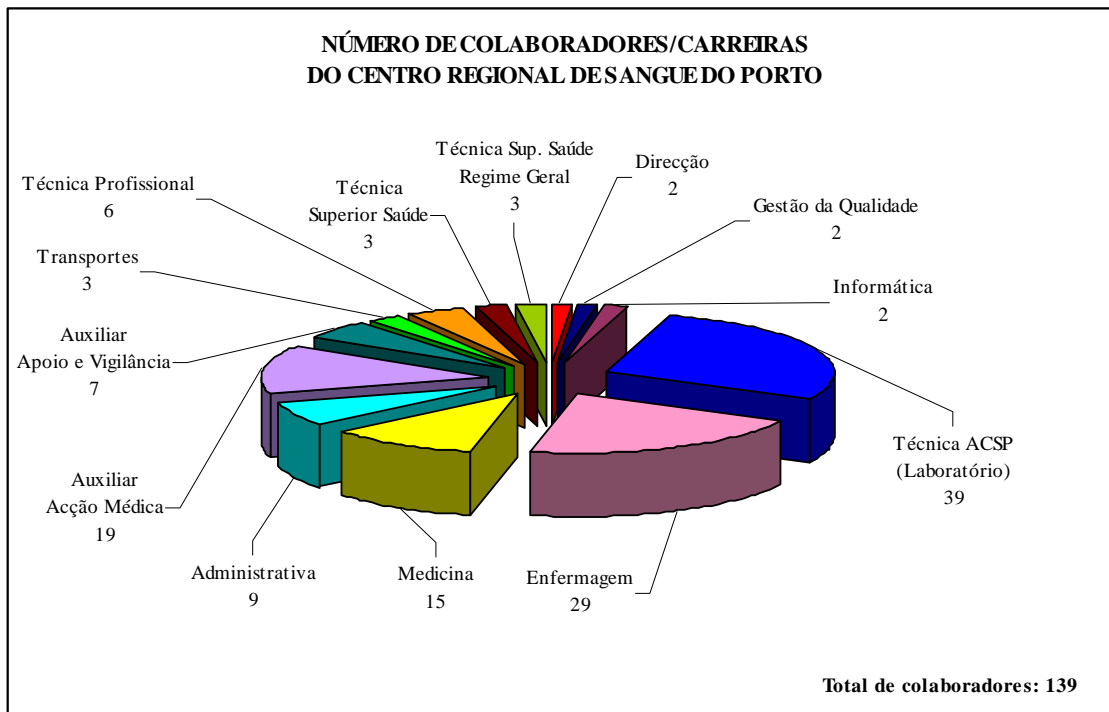
O seu organigrama apresenta-se da seguinte forma:



O CRSP tem 139 colaboradores nas seguintes carreiras:

Gráfico 4

Distribuição dos colaboradores do CRSP pelas carreiras

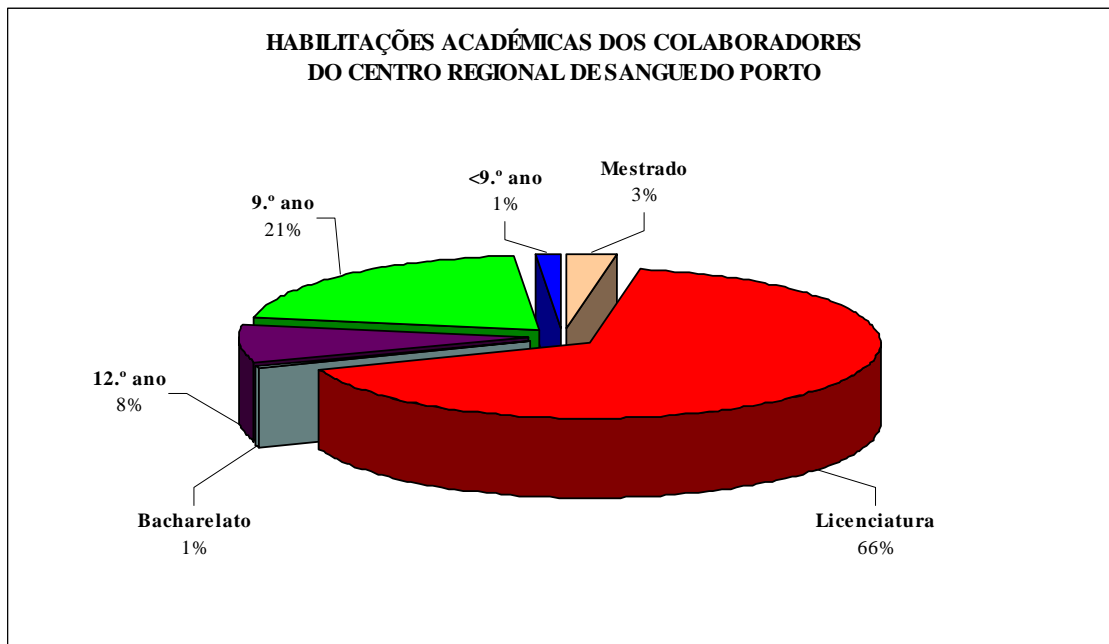


As carreiras que concentram mais colaboradores são a Técnica ACSP, a Enfermagem, a Medicina e a Auxiliar de Acção Médica.

As habilitações académicas destes 139 colaboradores correspondem às seguintes percentagens:

Gráfico 5

Habilitações académicas dos colaboradores do CRSP

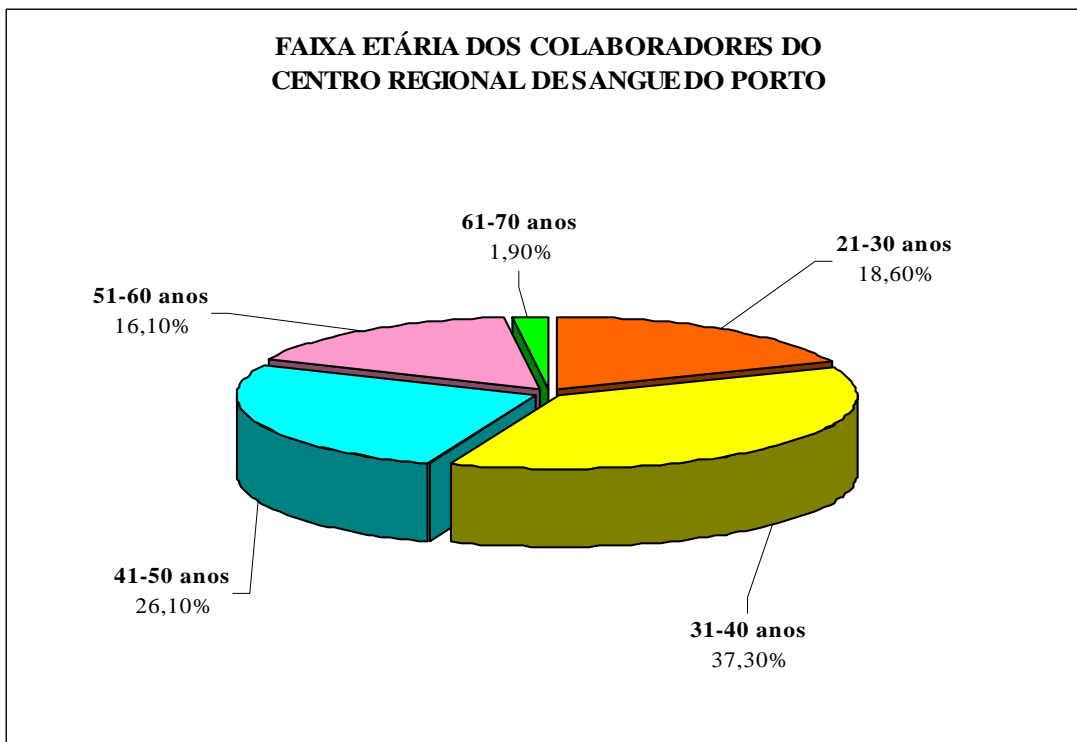


É claramente visível que mais de metade dos colaboradores têm licenciatura e 21% tem o 9º ano. Habilitações superiores à licenciatura só existe o mestrado que apenas é representado por 3% dos colaboradores.

O público-interno do CRSP apresenta a seguinte faixa etária:

Gráfico 6

Faixas etárias dos colaboradores do CRSP



A maior faixa etária encontra-se entre os trinta e um e quarenta anos (37,30%), seguindo-se a de quarenta e um e cinquenta anos (26,10%).

3 Metodologia do estudo de caso

Nesta parte do trabalho irão analisar-se os veículos informativos, editados em suporte de papel e direccionados para o público interno de duas instituições, da cidade do Porto, dependentes do Ministério da Saúde, tendo em conta estes objectivos:

- 1) Determinar até que ponto essas publicações seguem cânones jornalísticos na sua forma e conteúdo;
- 2) Descrever o processo produtivo daquelas publicações;
- 3) Detectar se os veículos em causa promovem uma comunicação eficiente e eficaz no seio das instituições a que estão vinculados;

A partir dos objectivos acima enunciados, colocámos as seguintes questões de investigação:

- 1) As publicações associam o nome da organização ao título?
- 2) Qual é o tipo de veículo editado?
- 3) Há quanto tempo existem esses veículos?
- 4) Qual a periodicidade das publicações?
- 5) Qual o número de páginas que apresentam?
- 6) Qual o número de exemplares?
- 7) São exclusivamente viradas para o público-interno?
- 8) Como é feita a sua distribuição?
- 9) Qual é a missão dos veículos?
- 10) Quais os conteúdos veiculados?
- 11) As publicações apresentam fotografias? Se sim quem as faz?
- 12) Quem é o responsável ou quem são os responsáveis da publicação?
- 13) Que habilitações académicas têm os responsáveis das publicações? Têm formação em comunicação ou jornalismo?
- 14) Quem são os colaboradores dos veículos?
- 15) Quantos são os colaboradores dos veículos?
- 16) A que departamento ou secção da instituição está a publicação vinculada?
- 17) Onde é impressa a publicação, na instituição ou fora? Se for na instituição, esta tem uma reprografia?
- 18) Como é financiada a publicação?
- 19) O veículo tem uma edição intranet ou insere-se no site da instituição? Se sim, quem é o responsável por ela? É apenas uma cópia da edição em papel ou tem conteúdos próprios?

Para respondermos a estas perguntas, articulámos alguns instrumentos de pesquisa:

- a) Entrevistas;
- b) Grupos de foco;
- c) Análise do discurso.

3.1 A entrevista como instrumento de pesquisa

As entrevistas em profundidade permitem ao investigador adquirir dados úteis como “(...) informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamentos, etc. dos entrevistados.” (Sousa, 2006, p. 378). Duarte (2006, p. 63) complementa a definição de entrevistas:

(...) as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

(...) Seu objectivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema.

As entrevistas devem ser usadas em articulação com outros métodos (Sousa, 2006, p. 379), pelo que para a sua elaboração se usarão os dados recolhidos na análise do discurso.

Sousa (2006, p. 379) adverte para alguns inconvenientes deste método:

O elevado tempo que se depende a realizar entrevistas em profundidade leva a que estas geralmente se utilizem apenas quando as amostras de pessoas a entrevistar são pequenas ou então que se utilizem mais como factor de confirmação e esclarecimento de certos dados do que como método isolado de obtenção de informações. Aliás, como salientam Wimmer e Dominick (1996), “as entrevistas em profundidade típicas desenvolvem-se com amostras não representativas”, o que dificulta a extrapolação dos resultados.

As entrevistas em profundidade podem preparar-se de maneira a adaptar-se a cada entrevistado, o que pode ter por inconveniente a falta de homogeneidade, no caso de se fazerem várias entrevistas. Mas o mesmo questionário também pode ser aplicado a diferentes pessoas.

As entrevistas em profundidade, normalmente, são feitas individualmente, embora Duarte (2006, p. 64) defenda que por vezes seja exequível entrevistar duas pessoas ao mesmo tempo.

Também Duarte (2006, p. 63) aponta para alguns inconvenientes da entrevista: “A entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenómeno.”

Este autor explica-nos as vantagens da utilização deste método:

Por meio da entrevista em profundidade, é possível, por exemplo, entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos por funcionários, explicar a produção da notícia em um veículo de comunicação, identificar motivações para uso de determinado serviço, conhecer as condições para uma assessoria de imprensa ser considerada eficiente (...). Saber como e por que as coisas acontecem é, muitas vezes, mais útil do que obter precisão sobre o que está ocorrendo. (Duarte, 2006, p. 63-64).

O questionário a utilizar deve ser previamente elaborado, o que não significa que o entrevistador o tenha de seguir à risca. É que, no decorrer da entrevista, novas questões poderão surgir (Sousa, 2006, p. 378) e desta forma, o entrevistador terá de saber adaptar as questões preconcebidas.

Sousa (2006, p. 379) e Duarte (2006, p. 71) explicam que antes de iniciar a entrevista, o entrevistado deve ser informado sobre a intenção da mesma e da utilização dos dados recolhidos. Sousa (2006, p. 379) aconselha que “Quando solicitado ou necessário, deve ser garantido o anonimato.” das pessoas inquiridas. Se o entrevistador quiser gravar a entrevista deverá pedir o consentimento dos entrevistados, aliás, Sousa (2006, p. 379) defende a opinião das entrevistas serem gravadas ou em vídeo ou em áudio, devendo evitar-se tirar apontamentos, durante a entrevista, o que poderia constranger os indivíduos.

As entrevistas devem decorrer “(...) num espaço o mais neutro possível, mas suficientemente acolhedor e confortável para que o entrevistado se sinta bem e se possa tornar expansivo.” (Sousa, 2006, p. 379).

Duarte (2006, p. 72-75) revela-nos algumas dicas a utilizar no decorrer das entrevistas em profundidade:

- comece a entrevista perguntando sobre os dados básicos do entrevistado (...): nome, função, tempo de experiência, idade, formação, descrição das atividades ou do papel que desempenha. São informações úteis para contextualizar as informações e para relacionar os entrevistados no relatório;
- busque o estabelecimento de um ambiente de naturalidade, confiança mútua e interesse, o chamado *rapport*;
- faça uma apresentação informal e curta sobre seu trabalho e objectivo. Informe o tempo que deverá durar e se será gravada;
- (...)
- deixe o informante à vontade. Ele deve ser estimulado a fazer o relato de como percebe o assunto, a falar franca e livremente. Seja cordial, modesto, positivo, busque empatia, tenha e demonstre interesse pelo que ele sabe e pensa. (...) Assuma o papel de ouvinte curioso e o estimule a abordar com naturalidade cada questão;
- respeite o entrevistado e desperte sua confiança, mesmo que não concorde com ele. (...) O entrevistador deve obter informações e não discutir, conscientizar ou esclarecer o entrevistado. O ideal é que o entrevistado perceba seu interesse, não sua opinião;
- (...)
- personalize as perguntas. Cada entrevistado é único e exige compreensão, paciência e flexibilidade;
- (...)
- se o entrevistado fugir do assunto ou divagar, procure fazer com que volte ao tema. (...);
- faça apenas uma pergunta de cada vez e evite as longas ou complexas, que possam confundir;
- o fato de o entrevistado não saber responder já é uma resposta;
- (...)
- não conclua abruptamente a entrevista. Antes de agradecer, dê indicações de que está terminando. Você pode também perguntar se o entrevistado gostaria de contemplar alguma questão ou acrescentar algo, por exemplo.

Depois da entrevista finalizada, Duarte (2006, p. 76) aconselha a transcrição da mesma, na íntegra, evitando resumir partes. “Quanto mais detalhada, mais chance de aspectos relevantes serem identificados em uma leitura posterior.” (Duarte, 2006, p. 76). Segundo este autor, “não é necessário identificar as fontes na descrição e análise, embora seja conveniente fazer a relação no anexo ou no capítulo de procedimentos metodológicos.” (Duarte, 2006, p. 81). No caso do entrevistado querer manter o anonimato, Duarte (2006, p. 81) sugere a atribuição de um número ou outro tipo de designação.

As respostas obtidas das várias entrevistas realizadas são múltiplas e muito variadas. Nesse sentido, Duarte (2006, p. 81) explica como actuar:

(...) a riqueza, a heterogeneidade das respostas é não apenas esperada, como também desejável. Cada respondente apresenta sua visão que pode ter colorido, interpretações, versões diferentes. É papel do pesquisador organizá-las coerentemente em formato compreensível e articulado. O resultado em geral é mais descritivo, analítico, reflexivo do que conclusivo. Por isso, o uso de percentuais não é admitido em descrições com base em entrevistas qualitativas. Se for o caso, é possível utilizar palavras como *todos os entrevistados*, *nenhum*, *a maioria*, *alguns*, *nenhum*, para deixar claro a relatividade das informações. Do mesmo modo, devem ser enfatizadas as limitações: “Com base nas entrevistas é concebível afirmar/deduzir/inferir...”; “A partir da análise dos depoimentos, é possível identificar...”; “A maioria dos entrevistados sugere que...”; “Problema apontado por alguns dos entrevistados indica...”.

Quando a análise de todas as entrevistas estiver concluída é bom que o investigador faça algumas sugestões e críticas ao objecto de estudo:

(...) é útil que o autor apresente, ao final, um capítulo, trecho, talvez anexo, com um conjunto de recomendações definidas com base no conhecimento teórico disponível, na pesquisa de campo e em suas reflexões. É uma oportunidade para não apenas descrever e refletir sobre os resultados obtidos, mas também propor avanços e soluções. As recomendações serão contribuição na aplicação dos resultados e um prêmio ao esforço e colaboração dos entrevistados. (Duarte, 2006, p. 81)

Quanto aos dados obtidos nas entrevistas, Sousa (2006, p. 379) é da opinião de os registar, sistematizar e categorizar para que se possa efectuar uma análise e interpretação.

3.2 Os grupos de foco como instrumentos de pesquisa

Os grupos de foco (*focus group*) ou entrevista de grupo ou ainda grupos de discussão são uma ferramenta útil que, segundo Costa (2006, p. 181), permitem identificar problemas no planeamento, na implementação e avaliação de projectos. Costa (2006, p. 181) apresenta-nos a sua definição para os grupos de foco:

Grupos focais são um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objectivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular. São na verdade uma entrevista colectiva que busca identificar tendências.

A maior busca é a de compreender e não interferir nem generalizar.

Ainda relativamente ao conceito de grupos de foco, Sousa (2006, p. 380) complementa: “(...) baseia-se na descrição, registo, sistematização e categorização de excertos relevantes do discurso e das reacções (gestos, falas, expressões..) de participantes num debate.”.

As vantagens apontadas por Costa (2006, p. 182-183) na utilização dos grupos de foco são:

- (...) sinergia gerada pela participação conjunta do grupo de entrevistados; a interacção entre os participantes, que enriquece as respostas; a flexibilidade para o moderador na condução do roteiro; a profundidade e a qualidade das verbalizações e expressões;
- (...)
- O Grupo Focal é altamente recomendável quando se quer ouvir as pessoas, explorar temas de interesse em que a troca de impressões enriquece o produto esperado, quando se quer aprofundar o conhecimento de um tema.

Quanto às desvantagens desta técnica, Costa (2006, p. 183) menciona:

- (...) o que é considerado vantagem pode ser percebido como desvantagem em algumas situações, como o controlo reduzido que o moderador tem sobre os dados gerados; o fato de que não é um ambiente natural e pode reflectir ou não o comportamento individual, a possibilidade de circunstancialmente as opiniões serem influenciadas pelo comportamento de um integrante mais exuberante do grupo, por exemplo;
- (...) os grupos focais não atendem a necessidades de dados estatísticos, não integram pessoas que não se sentem confortáveis umas com as outras, não fornecem informações previsíveis, e o tópico em tela cria invasão de privacidade. (Morgan *cit. in* Costa, 2006, p. 182-183).

Ainda relativamente aos inconvenientes da utilização dos grupos de foco, Sousa (2006, p. 381) refere que o investigador, durante a entrevista, necessita de ser auxiliado por gravação de vídeo ou áudio, caso não tenha a possibilidade de ter presente alguém que faça as anotações, por escrito, das respostas que vão surgindo. O autor menciona, ainda, ser possível que o investigador faça as próprias anotações, mas que nesse caso é

necessário que alguém modere o debate. Sousa (2006, p. 381) atenta em outras desvantagens:

(...) (a) a dificuldade de quantificação dos dados eventualmente recolhidos (e isto quando se pode fazer alguma quantificação, (b) a possibilidade de alguns indivíduos monopolizarem o debate, (c) a dificuldade de seleccionar amostras representativas de populações grandes que não excedam doze pessoas e (d) as possibilidades das características físicas do local interferirem no comportamento dos entrevistados.

Para se fazer uma entrevista de grupo é necessário que se proceda ao seu planeamento. Primeiramente deve ser elaborado um guião ou roteiro para que o moderador se possa guiar durante a entrevista Costa (2006, p. 183). Nesse roteiro não devem constar questões do tipo fechado, uma vez que o objectivo é colocar as pessoas a falar e não a dar respostas do género “sim” e “não”. Igualmente devem ser evitadas perguntas longas, complicadas e perguntas compostas por várias partes, na medida que podem baralhar os entrevistados (Costa, 2006, p. 183-184). Na perspectiva desta autora, as questões devem partir das gerais para as específicas e devem também ser ordenadas consoante o grau de importância para a pesquisa, não devendo ultrapassar as doze perguntas (Costa, 2006, p. 184).

Quanto ao número de participantes, no grupo de foco, e à forma de selecção, Sousa (2006, p. 380) explica:

Os participantes num grupo de foco devem ser escolhidos em função da sua representatividade, de maneira a constituírem uma amostra válida da população que se pretende estudar. É conveniente que o número de participantes não exceda dez/doze e não seja inferior a quatro (quatro a seis participantes talvez seja o número ideal, pois um grupo de discussão com mais participantes é difícil de gerir e prolonga-se cansativamente no tempo).

Costa (2006, p. 185-186) menciona que os participantes do grupo de discussão devem pertencer a níveis socioeconómicos e académicos semelhantes e que chefias e subordinados não devem pertencer ao mesmo grupo para que, durante a entrevista, não surjam constrangimentos ou outros dissabores, evitando-se, assim, o fracasso da mesma. Costa (2006, p. 185-186) refere, ainda, que cada grupo de foco deve ter entre oito a doze participantes.

Quanto ao local da realização da reunião, Costa (2006, p. 187) aconselha ser à volta de uma mesa, num local neutro, calmo e isento de ruídos, para que os participantes possam estar desinibidos. Se o pesquisador quiser recolher imagens ou gravar em áudio deve pedir autorização, aos participantes, para fazê-lo.

No início da entrevista, Costa (2006, p. 187) refere a importância de informar os participantes que os seus verdadeiros nomes serão mantidos em confidencialidade e que no relatório final lhes será atribuído um número, como identificação. Aliás, e de acordo com Costa (2006, p. 187), os participantes devem ter à sua frente uma identificação com o nome verdadeiro e um número (atribuído pelo moderador). O passo seguinte consiste na:

(...) expressão de boas vindas do moderador, que se apresenta, agradece a participação de todos, solicita a auto-apresentação dos participantes pelo nome; expõe os objectivos desse Grupo Focal; explica sobre a confidencialidade, o papel do documentador e eventuais observadores [caso existam].

Em seguida fala um pouco sobre a técnica; explica que não é avaliação e que nem existem respostas certas ou erradas, reforça a importância da participação de todos (...). (Costa, 2006, p. 188)

Depois das boas-vindas e de uma breve explicação de como se vai processar a entrevista de grupo, passa-se, então, ao debate. Seguindo o roteiro, o moderador lança as questões para o grupo. Contudo, o roteiro pode não ser seguido rigidamente, na medida em que alguns participantes, numa só pergunta, acabam por responder a duas ou três questões estruturadas para mais tarde e algumas respostas necessitarem de questões não contempladas no roteiro (Sousa, 2006, p. 380 e Costa, 2006, p. 183). É função de quem modera o debate, colocar toda a gente a falar, mesmo os mais calados ou tímidos e controlar aqueles que gostam ou que têm tendência de monopolizar o debate, mas sempre de forma delicada e cordial, de forma a não ferir susceptibilidades (Sousa, 2006, p. 380 e Costa, 2006, p. 185-186). Ao moderador cabe ainda o papel de controlar o tempo para cada questão, tendo em conta que às questões mais importantes, para a investigação em causa, deverá ser atribuído mais tempo. Estes autores referem ainda que seja qual for o tipo de resposta facultada, o moderador não deve fazer juízos de valor.

As respostas fornecidas pelos participantes da entrevista de grupo têm de ser sistematizadas e categorizadas para se poder proceder à sua interpretação (Sousa, 2006, p. 381).

3.3 A análise do discurso como instrumento de pesquisa

A análise do discurso tem duas modalidades, uma quantitativa e outra qualitativa. Quando a análise do discurso tem uma natureza quantitativa, designa-se, frequentemente, por análise de conteúdo; quando apresenta um cariz qualitativo pode ser denominada por análise do discurso (Sousa, 2006, p. 343).

Fonseca Júnior (2006, p. 286) explica que quando se fazem pesquisas “(...) em comunicação de massa, a análise de conteúdo ocupa-se basicamente com a análise de mensagens, o mesmo ocorrendo com a análise semiológica ou análise de discurso.” Segundo o autor, o que as distingue é o facto de apenas a análise de conteúdo cumprir “(...) com os requisitos de *sistematicidade* e *confiabilidade*.” (Fonseca Júnior, 2006, p. 286). Lozano (*cit. in* Fonseca Júnior, 2006, p. 286) esclarece-nos porque é que a análise de conteúdo é considerada sistemática e confiável:

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões.

A análise do discurso, de acordo com Sousa (2006, p. 345), pode ser utilizada sozinha ou em conjunto com outros instrumentos. Na perspectiva deste autor, este método permite:

(...) desvelar, como o seu próprio nome indica, a substância de um discurso entre o mar de palavras que normalmente um enunciado possui e fazer inferências entre essa substância e o contexto em que o discurso foi produzido. Sousa (2006, p. 343).

Seguindo ainda o raciocínio de Sousa (2006, p. 345), existem dois procedimentos fundamentais para a elaboração da análise do discurso, são eles:

(...) a **identificação dos pontos substantivos de um discurso** e a sua **classificação de acordo com categorias**, criadas *a priori* ou, eventualmente, no decorrer da própria análise do discurso (*a posteriori*). Sousa (2006, p. 345).

Sousa (2006, p. 345-351), baseado num trabalho de Wimmer e Dominick, elenca nove fases para a realização de uma análise do discurso:

- 1) Formulação das hipóteses e/ou perguntas de investigação
- 2) Definição do universo de análise
- 3) Selecção da amostra
- 4) Selecção da unidade de análise
- 5) Definição das categorias de análise
- 6) Estabelecimento de um sistema de quantificação
- 7) Categorização ou codificação do conteúdo
- 8) Análise de dados
- 9) Interpretação de resultados

A análise do discurso, qualitativa ou quantitativa, é, em conclusão, um instrumento de pesquisa pertinente para o estudo de publicações informativas.

4 As publicações estudadas

Das várias instituições contactadas, dependentes do Ministério da Saúde e situadas na cidade do Porto, apenas o Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P. e o Centro Regional de Sangue do Porto, do Instituto Português do Sangue, I. P. elaboram veículos comunicacionais, em suporte de papel, dirigidos ao público interno. As outras instituições só têm suportes comunicacionais dirigidos ao público externo e/ou misto.

4.1 O veículo de comunicação interna do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira (CSPGF), do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, I. P.

4.1.1 *Análise formal*

Nas digitalizações que iremos apresentar como exemplos de algumas páginas do *Boletim Informativo*, ocultaremos os nomes, endereços electrónicos, números de telefone, etc para assegurarmos o anonimato dos colaboradores do CSPGF.

Denominação da publicação

A publicação apresenta o nome de *Boletim Informativo* e os colaboradores referem-se a ela como *BI*. O nome da publicação não associa o nome do organismo ao título.

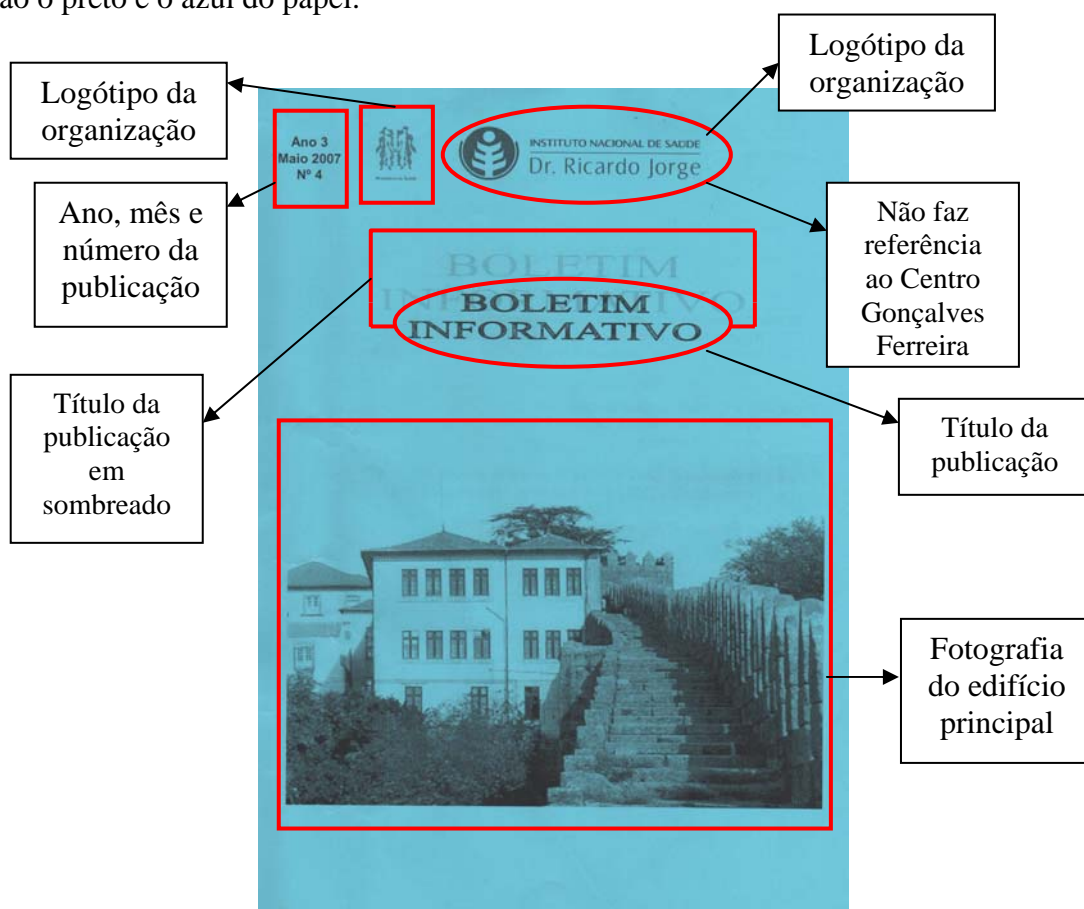


Capa

O *Boletim Informativo* do Centro Gonçalves Ferreira apresenta uma capa de tamanho A₄ (29,7 x 21 cm) de papel próprio para fotocopiadora e impressora, de cor azul, cor essa que nos remete para a cor do INSA, I. P. No cabeçalho da capa estão presentes os logótipos do Ministério da Saúde e do INSA, I. P.. No entanto, não há qualquer tipo de

alusão ao Centro Gonçalves Ferreira ou à ex-Delegação do Porto, visto que esta publicação é apenas elaborada por eles e destinada aos seus colaboradores. Ainda no seu cabeçalho e no canto esquerdo podemos ver o número de anos da publicação, o mês, o ano correspondente e o número, não fazendo qualquer referência à sua periodicidade. O título surge um pouco mais abaixo ao cabeçalho e com letras maiúsculas. Por detrás do título é visível a repetição do mesmo, em tamanho maior e em sombreado.

A capa do *BI* tem ainda a imagem do edifício principal do CSPGF. As cores utilizadas são o preto e o azul do papel.



Periodicidade

A periodicidade deste veículo informativo é mensal e, como vimos acima, vem referido na capa o mês a que se reporta. Contudo, este procedimento não foi respeitado durante o ano de 2007, uma vez que só foram editados quatro números.

A responsável pela edição deste suporte comunicacional admite a existência de grandes obstáculos no cumprimento da sua periodicidade, não só pelo facto de ser sozinha a elaborá-la, mas também pela acumulação de funções. Desta forma, a publicação tem a sua periodicidade comprometida, muitas das vezes correndo o risco da informação estar desactualizada, quando sai mais tarde, ou simplesmente não se realizar.

Tiragem

Embora o número de exemplares desta publicação não venha mencionado, sabemos que são editados 30 exemplares. A responsável pela publicação diz que este número de exemplares é suficiente para os serviços existentes neste Centro.

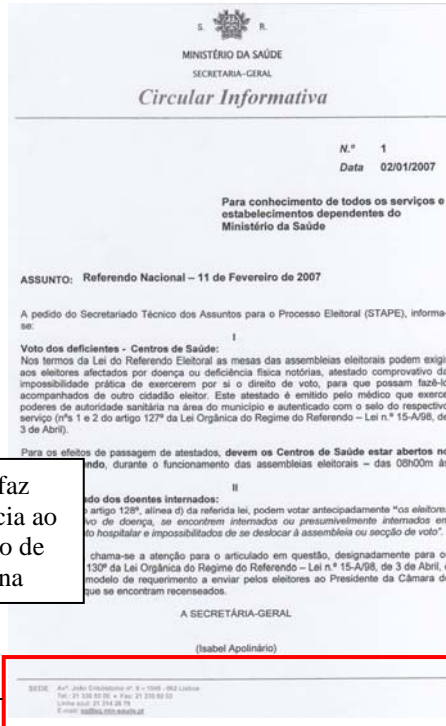
Distribuição

Esta publicação, como já referimos, destina-se ao público interno, ou seja, a todos os colaboradores do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira. De acordo com a responsável é distribuído um exemplar por serviço, gabinete e laboratório e esta tarefa é feita pelo Serviço de Expediente. Ainda assim, a responsável, criou uma folha de registo para que na entrega de cada exemplar o serviço que o recebe assine essa folha. Esta é também uma forma de saber se a publicação foi entregue a todos os serviços.

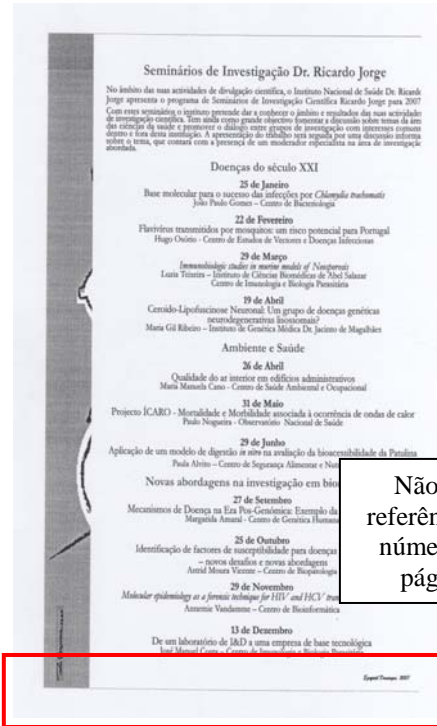
Número de páginas

De acordo com a amostragem, o *Boletim* tem 19 folhas, em média, mas apenas a frente é usada. Ou seja, o espaço útil do boletim é, assim, em média de 19 páginas.

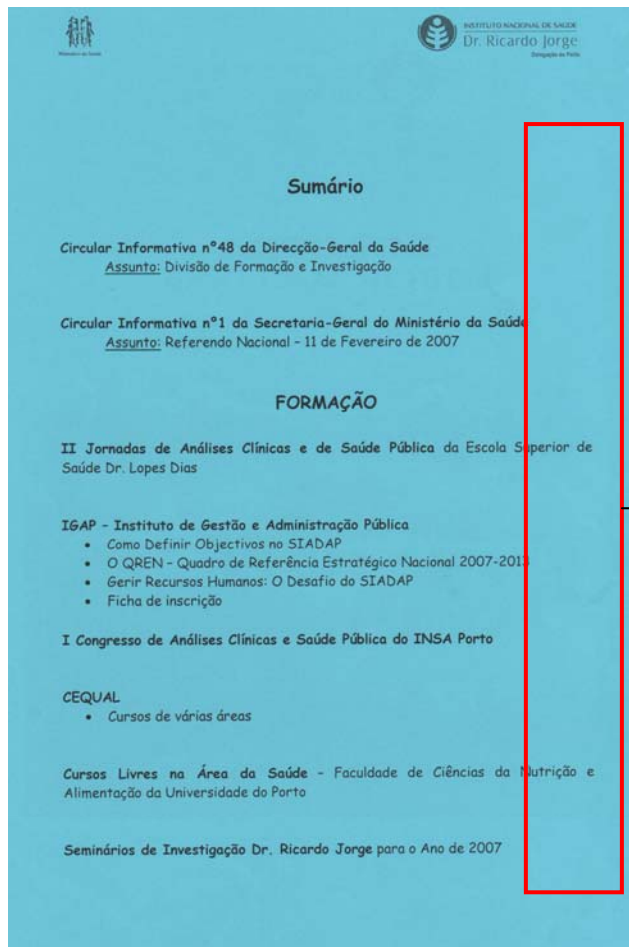
As páginas desta publicação não se encontram numeradas, embora exista um “sumário” ilustrativo dos temas a tratar.



Não faz referência ao número de página



Não faz referência ao número de página



Os temas que compõem o sumário não indicam a página correspondente

Formato

O *Boletim Informativo* apresenta um formato de 29,7 x 21 cm.

Responsável

A responsável por este veículo comunicacional é licenciada em Ciências da Comunicação. É também responsável pelo Gabinete de Formação, Documentação e Relações Públicas e dá ainda assessoria à direcção. De salientar que esta colaboradora para além de ser sozinha a fazer a edição desta publicação é também o único elemento deste gabinete.

Financiamento

O suporte comunicacional do Centro Gonçalves Ferreira, do INSA, I.P., não tem nenhuma verba específica para a sua elaboração. Nele são utilizados os materiais disponíveis no Centro: papel de fotocopiadora/impressora, fotocopiadora, impressora e computador.

4.1.2 Análise do discurso

Para análise do conteúdo do boletim do INSA, definiram-se as seguintes categorias:

Despachos do INSA, I.P.: Regulamentos promulgados pelas instâncias directivas do INSA, I.P.

Directrizes de outras organizações: Recomendações, normas e similares com aplicação ao CSPGF ou aos seus colaboradores e emanadas de instituições como a Direcção-Geral de Saúde.

Legislação específica: Legislação sobre o INSA, I.P./ CSPGF e seus colaboradores publicada no *Diário da República*.

Legislação geral: Legislação publicada no *Diário de República* de interesse geral para o INSA, I.P/ CSPGF. e/ou seus colaboradores.

Formação: Informação sobre acções de formação e congressos em que os colaboradores do CSPGF possam participar, normalmente constituída por fotocópias de *folders*.

Os seus conteúdos, de acordo com uma amostra de quatro boletins, os únicos que foram editados em 2007, são os seguintes:

Tabela 1

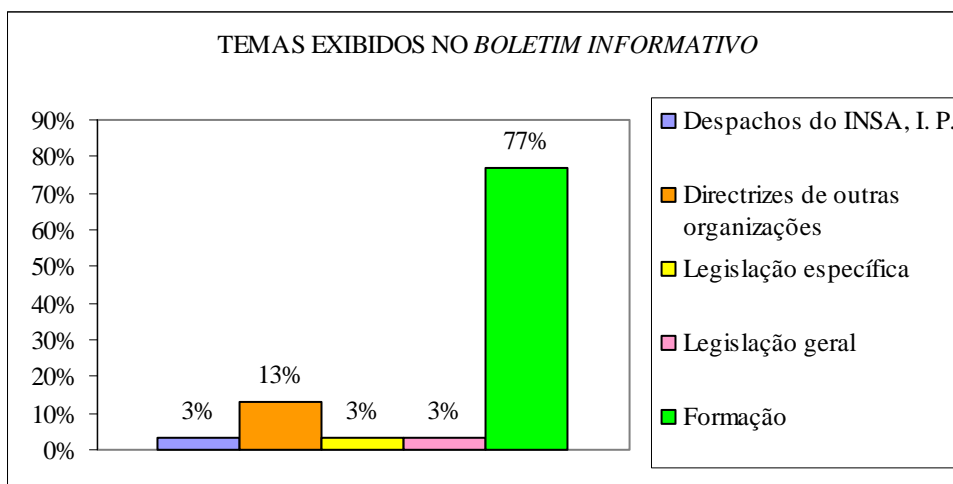
Número e percentagem de peças inseridas no BI por categoria temática

TEMAS	TOTAL	%
Despachos do INSA, I. P.	1	3%
Directrizes de outras organizações	4	13%
Legislação específica	1	3%
Legislação geral	1	3%
Formação	23	77%
TOTAIS	30	100%

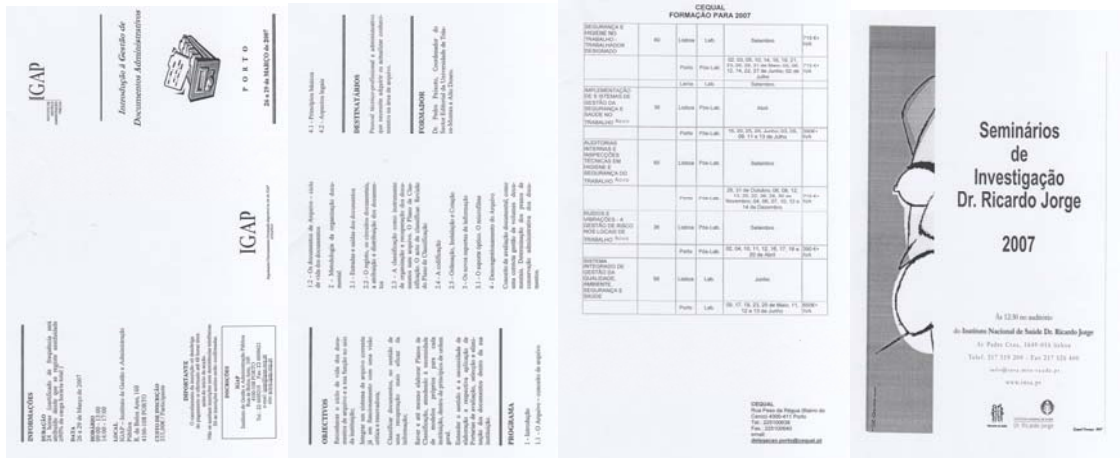
Fonte: da autora

Gráfico 7

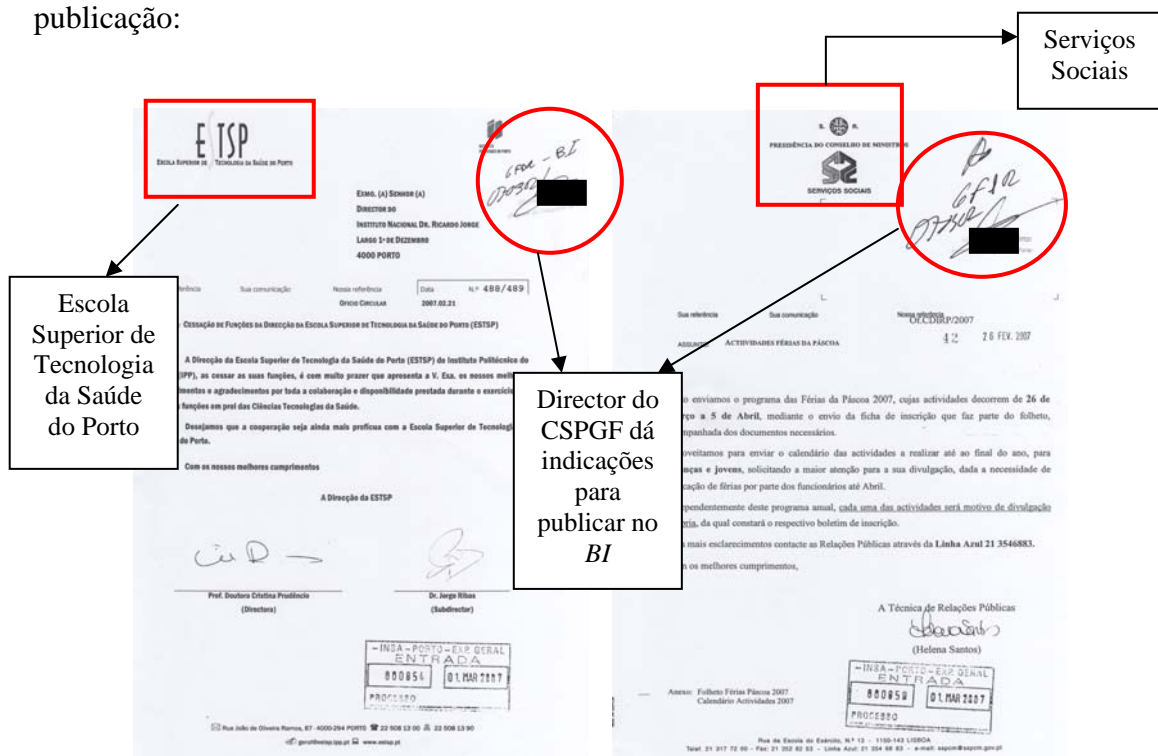
Temas abordados no Boletim Informativo



A “formação” é, portanto, a rubrica que mais espaço ocupa no *BI* (77%) e por isso colocamos algumas páginas como exemplos:

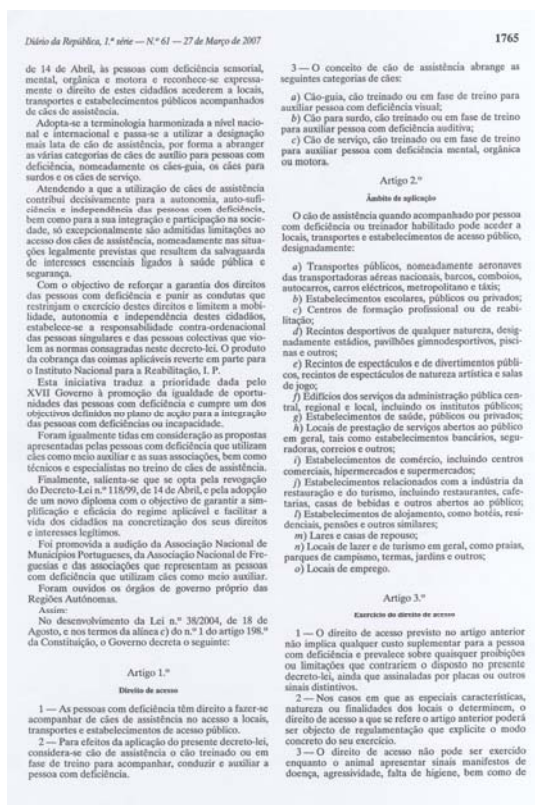


Segue-se a rubrica “directrizes de outras organizações” que abrange 13% da área desta publicação:

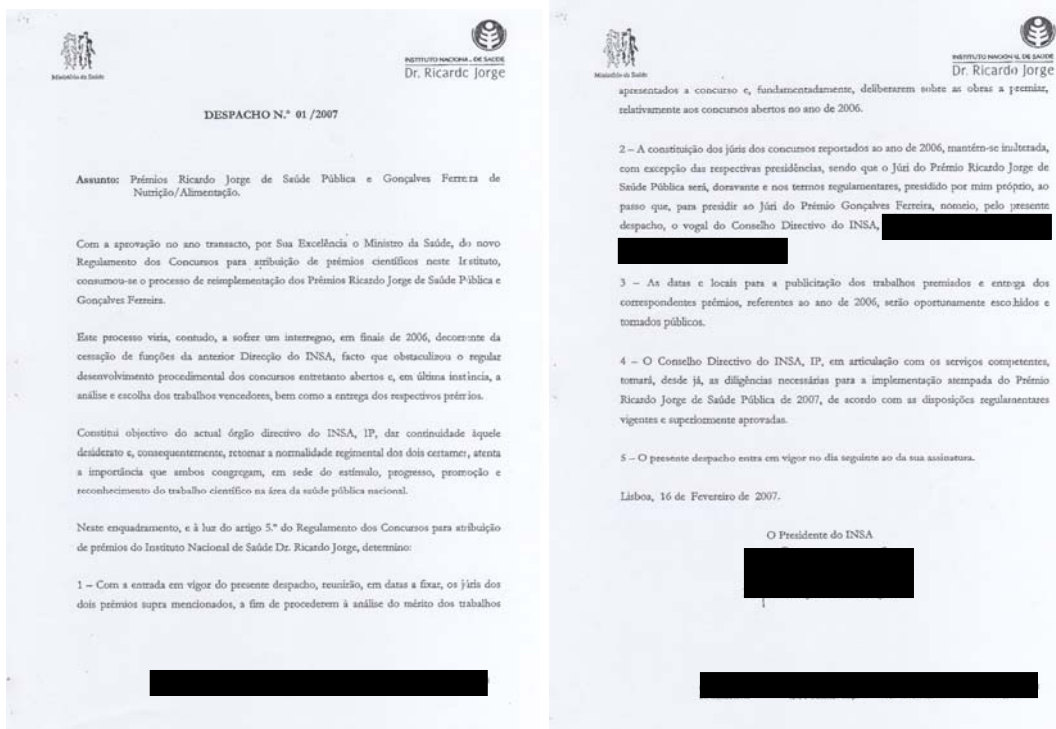


Nestes dois exemplos de ofícios de outras organizações é visível, no canto superior direito, a indicação do Director deste Centro para que os mesmos sejam colocados no *Boletim Informativo*.

Ocupando 3% do espaço deste veículo comunicacional temos, respectivamente, a “legislação específica e geral” que é publicada na íntegra, ou seja são fotocópias dos Decretos-Lei, o que vem tornar esta publicação aborrecida. Poderiam recorrer a resumos para tornar esta parte mais atractiva. A seguir apresentamos uma digitalização de uma das páginas de um Decreto-Lei:



Também com 3% apresentam-se os “Despachos” do INSA, I.P., que curiosamente é só um (de duas páginas) a vigorar nas únicas quatro publicações de 2007. Não sabemos se nos anos anteriores este tipo de “Despachos” eram apresentados com mais frequência neste suporte comunicacional.



Como podemos observar, este Despacho do Presidente do INSA, I.P. é também apresentado no *BI*, através de fotocópia.

Texto

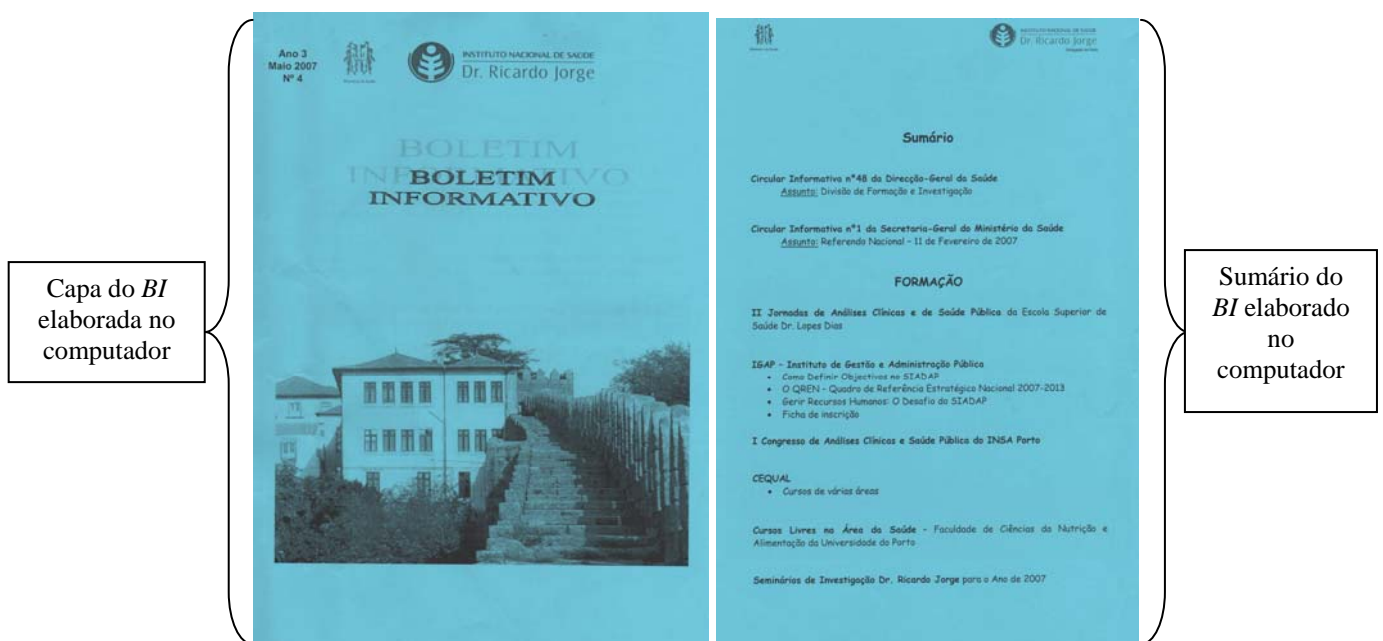
A publicação do Centro Gonçalves Ferreira só com algum favor pode ser considerada uma “publicação”. Na realidade, é um conjunto de fotocópias A4 de ofícios, legislação e formação relevantes para a vida da instituição, antecedida por um sumário e por uma capa. Não tem, portanto, um grafismo uniforme e é exclusivamente a preto e branco, com excepção da capa, que surge numa folha azul, embora com texto a preto.

Em termos qualitativos, o aspecto mais saliente é que o *Boletim Informativo* do CSPGF não apresenta conteúdos que se possam considerar jornalisticamente formatados, isto é, o seu estilo não é jornalístico. O *Boletim Informativo* do Centro Gonçalves Ferreira, por exemplo, é apenas uma colectânea de legislação transcrita na íntegra, de *folders* a anunciar eventos e acções de formação, etc. Não tem entrevistas, não tem crónicas, não tem espaço de entretenimento e não possui conteúdos sobre os colaboradores. No *BI*

também não existem textos escritos pelo Director do Centro, o que na nossa perspectiva seria bastante importante a sua participação na publicação.

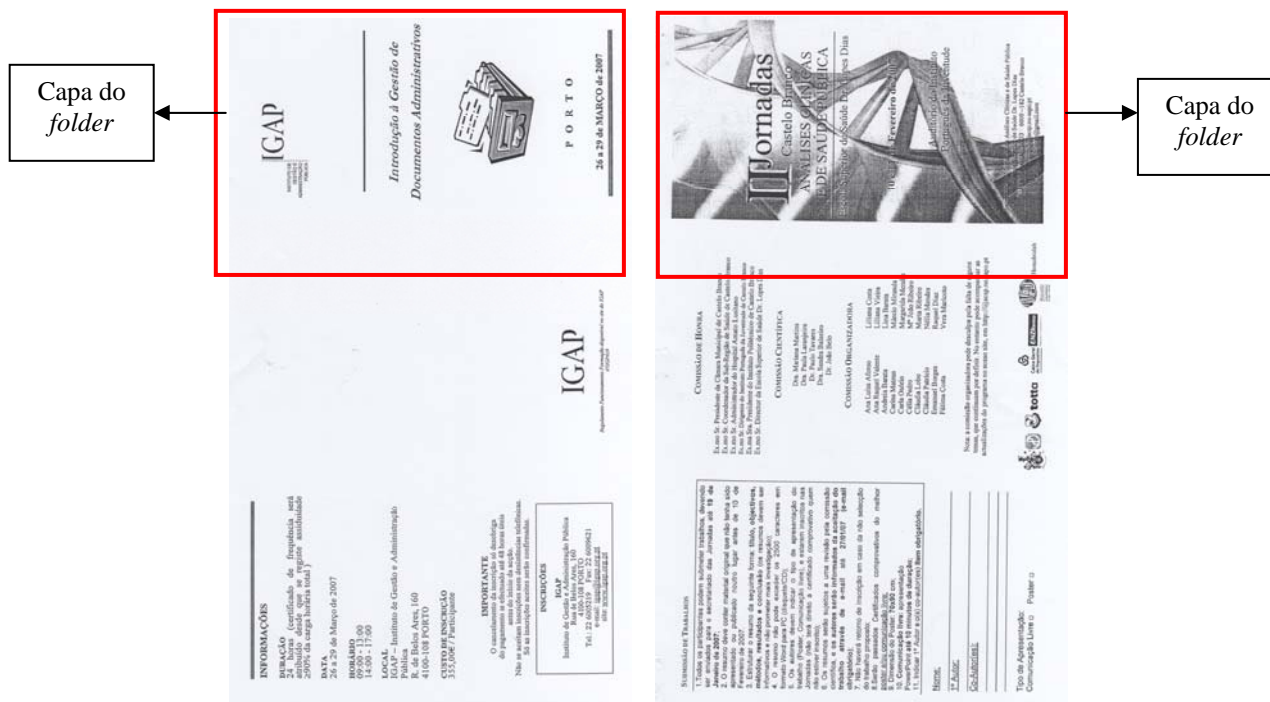
Como já referimos anteriormente, esta publicação é um compêndio de fotocópias, sem recurso a tratamento ou redacção de textos. O texto inserido sem qualquer tratamento jornalístico, torna esta publicação maçuda e difícil de ler.

As únicas páginas elaboradas no computador são a capa e a página do sumário:



O texto ocupa grande parte da publicação, sendo que só as páginas ímpares, à excepção da segunda página (sumário), são preenchidas por texto, ou seja fotocopiadas. As restantes encontram-se em branco, fazendo com que haja desperdício de papel.

A maior parte das páginas dedicadas à “formação” apresentam o texto na horizontal e como se trata de fotocópias de desdobráveis, a parte principal, isto é, a capa dos desdobráveis aparece na parte de cima e a contracapa na parte de baixo, da mesma página:



Título

Os títulos são os originais.

Cor

Como vimos em cima, este veículo é todo a preto e branco, a única cor que utiliza é o azul das páginas da capa e do sumário.

Fotografias/ilustrações/gráficos

Na parte da “formação” verificamos existirem algumas ilustrações e fotografias, mas pertencentes aos *folders* originais, e claro, a preto e branco, visto tratar-se de fotocópias. Contudo, o espaço ocupado pelo texto é superior ao das imagens.

O *Boletim Informativo* número um apresenta apenas uma página de âmbito social, alusiva ao *Referendo Nacional*. As outras páginas referem-se à área da formação.

O número dois, desta publicação, é todo dedicado à formação.

No número três podemos verificar que as duas primeiras páginas são ofícios de outros organismos. No primeiro trata-se de um comunicado de cessação de funções da Direcção da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto e o outro é um ofício informativo dos Serviços Sociais sobre as actividades de férias da Páscoa. Seguem-se a este último o programa e a ficha de inscrição. As restantes páginas são dedicadas à formação.

O *BI* número quatro exhibe uma circular informativa da Direcção-Geral da Saúde, seguido de um despacho do Presidente do INSA, I. P. e de algumas cópias de páginas do Diário da República. Por último apresenta uma parte dedicada à formação.

4.1.3 Discussão da entrevista ao responsável da publicação

Previamente foi agendada uma entrevista com a responsável da publicação do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, em que se explicou o que se pretendia.

Na data estabelecida foi efectuada a entrevista com a responsável, numa sala, reservada para o efeito, no Centro Gonçalves Ferreira. A entrevista foi gravada e demorou cerca de uma hora e foi realizada pela pesquisadora desta dissertação. Iniciámos a entrevista com as apresentações e, mais uma vez, explicando o que se pretendia com esta entrevista. Os aspectos relevantes desta entrevista podem ser consultados no apêndice.

Na apresentação, a responsável pelo BI, falou-nos sobre as suas habilitações académicas e sobre as funções por ela desempenhadas na organização:

Identificação do responsável da publicação do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira	
Formação académica	Funções desempenhadas na organização
“Sou Licenciada em Ciências da Comunicação e tenho também uma Pós-Graduação em Ciências da Comunicação.”	“Sou responsável pelo Gabinete de Formação, Documentação e Relações Públicas e também faço assessoria à Direcção.”

A responsável pelo veículo informativo do Centro de Saúde Gonçalves Ferreira possui uma Licenciatura e uma Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. É também a responsável de um gabinete que agrupa três áreas distintas: Formação, Documentação e Relações Públicas. Para além da acumulação destas funções, esta colaboradora está sozinha neste gabinete, ou seja, não existe mais ninguém a trabalhar com ela e ainda dá apoio à Direcção do Centro. Logo, a publicação não tem uma pessoa que se dedique a 100% ao seu planeamento, concepção e elaboração.

Para podermos perceber como surgiu a ideia de criar esta publicação e as suas características colocámos algumas questões à responsável:

Ideia de criar a publicação	Finalidade da publicação
“A ideia de criar este veículo foi do Director deste Centro.”	“(…) em 2005 a maior parte dos laboratórios não tinha acesso à internet, esta publicação foi criada com o objectivo de divulgar “despachos”, legislação, comunicados, etc. que de outra forma eram difíceis de fazer chegar aos colaboradores.”
Participação dos colaboradores da organização	Financiamento
“Não, os colaboradores não participam na elaboração do <i>BI</i> . Todo o trabalho é feito por mim.”	“Este veículo é elaborado com os materiais do próprio Centro: computador, impressora, papel e fotocopadora.”
Idade da publicação	Periodicidade
Dois anos	“A periodicidade é mensal, embora esteja condicionada pela minha disponibilidade (…)”. “Se eu estiver de férias ou a organizar algum evento, a publicação é afectada: ou sai mais tarde ou então não se realiza.”

Devido à distância física existente entre os vários laboratórios e à ausência de internet e correio electrónico, o Director do Centro Gonçalves Ferreira teve a ideia de conceber esta publicação, atribuindo-lhe o nome de *Boletim Informativo*. O objectivo consistia em utilizar a publicação como uma ferramenta de divulgação de informações, decretos, comunicações, entre outros, do próprio Centro ou de outras instituições, que tivessem interesse para os colaboradores do Centro Gonçalves Ferreira. Segundo a responsável, pela publicação “(…) a ideia consistia em agrupar cópias de tudo o que fosse importante

para os colaboradores, não havendo nenhum tratamento de texto, fotografia nem grafismo.”. Contudo, a responsável tentou que a publicação pudesse contar com a publicação de textos alusivos a temas profissionais e livres, redigidos pelos colegas, mas sem sucesso, uma vez que para o Director do Centro, esses assuntos não eram prioritários. Desta forma, evidenciámos que a responsável por esta publicação não tem autonomia para executar esta função.

Esta publicação nasceu em Janeiro de 2005 e a sua periodicidade foi, assumidamente, mensal, mas devido ao acumular de funções da sua responsável, isso nem sempre se verificou. Por esse motivo, em 2007, a responsável só conseguiu editar quatro números. Como em 2007 todos os laboratórios passaram a ter internet, a responsável não prosseguiu com a publicação em 2008.

Quanto ao financiamento da publicação verificámos que não existe uma verba específica. O veículo é produzido com os recursos materiais do Centro.

Quisemos também saber se a publicação é útil e se melhora a comunicação interna:

Utilidade	Eficiência da publicação na comunicação interna
“É útil na medida em que faz chegar aos colaboradores alguma informação importante e para mim também tem utilidade porque através dela faço a divulgação de muita formação.”	“Não. Poderia melhorar se os colaboradores pudessem participar na redacção de textos.”

A responsável diz que o veículo comunicacional tem a vantagem de levar aos colaboradores informação útil e que ela própria utiliza esta ferramenta para divulgar acções de formação. Quando questionada se a publicação melhorava a comunicação interna da organização, a resposta foi negativa, ressaltando que isso só seria possível se os colegas pudessem participar activamente na elaboração desta.

Avaliação	Feedback
“Não faço porque não tenho tempo, mas acho que era muito importante fazê-lo.”	“As pessoas que me vão dando algum feedback sobre esta publicação dizem que não gostam dela e que a maior parte das vezes nem para ela olham. Os colaboradores queixam-se que esta publicação não é nada atractiva e que é bastante maçuda.”

Devido à falta de tempo, a responsável pela publicação diz que não faz a avaliação. O feedback sobre a publicação que chega à responsável é insatisfatório. Os colaboradores confessam não gostar da publicação e que muitas vezes não a lêem.

O retrato que a responsável faz da publicação é o seguinte:

(...) reconheço, desde o início, que esta publicação é bastante aborrecida e nada atractiva, para além de ser cansativa para os olhos. Não existe cor e as fotografias existentes são as dos originais, trata-se apenas de uma compilação de fotocópias.

Questionámos a responsável, pelo veículo informativo, se pretendia fazer um novo e a resposta foi:

De momento não, mas talvez no futuro, e se me permitirem, faça uma coisa completamente diferente, com elaboração de textos não só meus mas também dos colaboradores, com cor e imagem e, claro sem fotocópias. Seria uma publicação feita pelos colaboradores e para os colaboradores do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira. Mas por enquanto são só ideias.

Mais uma vez nos apercebemos que a responsável pela edição desta publicação não tem autonomia para a elaborar, mas tem, claramente, presente a ideia da importância da participação e do envolvimento dos colaboradores num periódico organizacional.

4.1.4 Discussão dos resultados do grupo de foco

A entrevista de grupo demorou cerca de quarenta e cinco minutos. Foi marcada com antecedência e foi pedido para que a sua realização decorresse numa sala, reservada

para o efeito, do Centro Gonçalves Ferreira. Ainda lhes foi pedido para nos disponibilizarem cinco colaboradores, de carreiras diferentes, e que lhes fosse explicado no que consistiria este trabalho.

A entrevista de grupo realizou-se no dia estipulado e antes das apresentações foi-lhes devidamente esclarecido, por parte da pesquisadora, o objectivo da mesma. Explicamos-lhes, ainda, que não estávamos ali para avaliar as respostas de cada um e que iríamos manter o anonimato destes colaboradores. Para isso, a cada uma destas colaboradoras foi-lhes atribuído uma letra. Os aspectos mais pertinentes desta entrevista de grupo encontram-se disponíveis no apêndice deste trabalho.

Identificação dos participantes do grupo de foco do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira			
Colaborador	Carreira	Habilitações académicas	Sexo
A	Técnica Superior de Saúde	Licenciada em Farmácia	Feminino
B	Técnica de Diagnóstico e Terapêutica	Licenciatura em Análises Clínicas e Saúde Pública	Feminino
C	Assistente Administrativa	12.º Ano	Feminino
D	Auxiliar de Apoio e Vigilância	9.º ano	Feminino
E	Secretária	12.º Ano	Feminino

Após a transcrição e análise da entrevista de grupo definimos algumas categorias importantes para o estudo da publicação:

- Recolha de opinião sobre o veículo;
- Tipo de publicação pretendida.

Discussão dos resultados do grupo de foco sobre a publicação do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira			
Recolha de opinião sobre o veículo			
Colaborador	Tipo de leitura	Colaborador	O que costumam ler
A	“Costumo ler todos os <i>BI</i> que são editados e posso dizer que os leio na íntegra.”	C	“Eu apenas leio a parte da formação porque me pode ser útil.”
E	“Não sou uma pessoa que lê o <i>BI</i> todo, passo uma vista de olhos.”	E	“Costumo dar uma vista de olhos, principalmente para ver a parte da formação. Costumo ver também a

D	“Confesso que não o leio na íntegra porque o acho muito aborrecido (...)”		parte dos Serviços Sociais, relativamente a férias, e circulares informativas que podem ter interesse numa consulta mais detalhada.”
Colaborador	Os colegas costumam ler	Colaborador	Avaliação do veículo
A	“Dentro do meu serviço há pessoas que nunca lêem, por mais que a publicação seja colocada em sítio oportuno.”	C	“Olha-se para as capas e são todas iguais, embora o conteúdo seja diferente, mas não há nada que apele a nossa atenção.”
C	“As pessoas do meu sector não lêem o <i>BI</i> .”	D	“(...) acho muito aborrecido... os temas não têm muito interesse e o facto de se tratar de fotocópias perde todo o interesse.”

Constatámos que das cinco pessoas entrevistadas no grupo de foco, apenas uma lê o *Boletim Informativo* na totalidade. As restantes “passam uma vista de olhos”. Já em relação aos colegas, estas colaboradoras afirmam que para além de todos os serviços do Centro receberem o *BI* e por mais que este seja colocado em local de fácil acesso, a maior parte dos colaboradores não o consultam.

Os temas que estas colaboradoras dizem consultar com mais frequência são os Diários da República, embora muitos já estejam colocados nas “Pastas Públicas” (uma espécie de intranet) e a formação. Uma das entrevistadas refere que também consulta, quando publicado, as circulares informativas dos Serviços Sociais.

A avaliação que estas colaboradoras fazem a este veículo comunicacional não parece ser muito satisfatória. Queixam-se de ser uma publicação feita de fotocópias, a preto e branco, e também por apresentar sempre as capas iguais.

Nesta entrevista de grupo, apercebemo-nos que para a elaboração da publicação, não é solicitada a intervenção dos colaboradores. No entanto, as entrevistadas mostraram interesse e vontade em ajudar e contribuir na edição do *BI*.

Quando inquiridas se a publicação melhorava a forma de relacionamento, das pessoas deste Centro a resposta foi negativa. Contudo, a colaboradora B referiu o seguinte:

Se colocarem os trabalhos, os prémios e as alterações que se façam dentro da Função Pública, no *BI*, facilitará a comunicação. Não vai resolver a 100% a comunicação, mas acha que pode ajudar e a promover uma ligação maior entre as pessoas.

Ainda acerca da forma como o *BI* poderia ajudar a promover uma melhor comunicação e interligação dos colaboradores, a inquirida E sugeriu que na publicação viesse mencionado a entrada de novos colaboradores e o serviço adstrito.

Quisemos saber que tipo de remodelações as colaboradoras pretendem ter nesta publicação:

Remodelações pretendidas para a publicação			
Colaborador	Aspecto	Colaborador	Temas
B	“(…) uma apresentação completamente diferente e isso passava por uma impressão em gráfica com cores apelativas, com texto corrido, sem serem fotocópias, para atrair as pessoas para a sua consulta (…)”	C	“(…) o <i>BI</i> deveria ter mais assuntos sobre o próprio Centro Gonçalves Ferreira, por exemplo trabalhos que estão em investigação e trabalhos finalizados (…)”
A	“Acho que também devia ter fotografias e imagens que é uma coisa que consegue cativar as pessoas. E, eventualmente, ser editado num papel de melhor qualidade.”	B	“As mensagens que promovem o bem-estar entre as pessoas são sempre bem-vindas (…”. “Um dos temas interessantes era fazer juntamente com o Laboratório dos Alimentos, uma publicação sobre a obesidade, que será um assunto capaz de cativar as pessoas.”
		E	“Seria uma boa ideia se o <i>BI</i> passasse a contar com entrevistas de pessoas da casa, sobre vários assuntos.”
		D	“Era bom que, de vez em quando, alguns colegas do INSA, I. P. de Lisboa colaborassem na

			publicação. Era uma forma de interagirmos mais.”
Colaborador	Periodicidade	Colaborador	Tipo de suporte
B	“Um mês é capaz de ser pouco, porque a rotina do laboratório é um trabalho que absorve muito as pessoas. Provavelmente poderia ser bimestral ou até trimestral.”	A	“Poderão existir as duas versões, mas a informação a ser veiculada em suporte de papel deve ser mais simplificada, até porque seria complicado, em termos monetários, colocar tudo no papel.”
E	“(…) se for uma coisa pequena e quinzenalmente vai haver tendência para se dizer “Oh! Já está aqui, outra vez!?” e as pessoas vão “encostá-lo” e não o vão ler.”	D	“Penso que o perfil dos colaboradores que vão consultar, o <i>BI</i> , em formato de papel, será diferente dos que vão consultar em formato digital.”
D	“Penso que o ideal seria ser mensal, até porque deve dar tempo para fazer entrevistas e pesquisar temas com interesse.”	A	“Eu gosto mais de consultar em papel do que no computador.”

As remodelações sugeridas por estas colaboradoras, nesta entrevista, são o recurso a imagens e a fotografias, a utilização de cores e tratamento de texto que poderão ser feitas por uma gráfica.

Relativamente aos temas propostos verificámos que estas colaboradoras gostariam de ver, na publicação, mais temas relacionados com o Centro onde trabalham, entrevistas aos colaboradores da casa, temas actuais sobre algumas doenças como a obesidade e temas livres escritos por alguém da casa.

Quanto à periodicidade da publicação constatámos que gostariam que fosse mais espaçada, para que houvesse tempo suficiente para fazer entrevistas e escrever temas com interesse para os colaboradores da organização. Algumas colaboradoras referem que um mês é o suficiente e outras falam numa periodicidade bianual.

Na perspectiva das colaboradoras inquiridas esta publicação poderá ser editada tanto em suporte de papel como em suporte digital, embora de forma diferente. Estão de acordo que haverá colaboradores que preferiram consultar, a publicação, em suporte informático e outros em papel. No caso destas cinco colaboradoras a preferência vai para o suporte de papel.

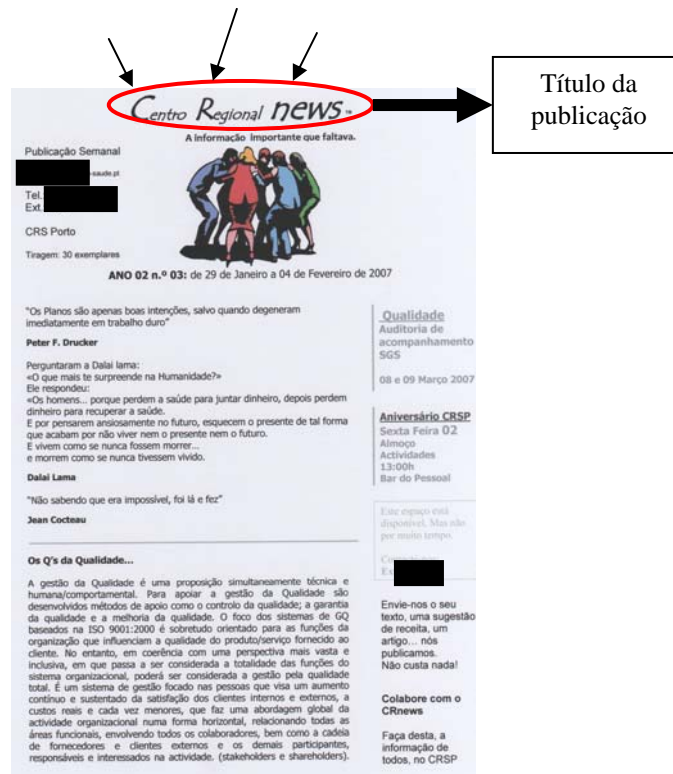
4.2 O veículo de comunicação interna do Centro Regional de Sangue do Porto (CRSP), do Instituto Português de Sangue, I. P.

4.2.1 Análise formal

Para preservarmos o anonimato dos colaboradores do CRSP, nos *CRnews* que vamos apresentar, a título exemplificativo, teremos o cuidado de ocultar nomes, endereços electrónicos e números de telefone.

Denominação da publicação

Esta publicação é intitulada de *Centro Regional News*. As iniciais das duas primeiras palavras, em maiúsculas, e a palavra *news* escrita em minúsculas, mas em tamanho maior do que as outras, remetem para a abreviação desta publicação: *CRnews*. Aliás é assim que é referida pelos colaboradores do Centro Regional de Sangue do Porto. O nome da publicação está associado ao nome do Centro onde pertence, aliás o CR remete-nos para Centro Regional e a primeira letra de *news* leva-nos a associar a palavra norte, e assim sendo, podemos afirmar que o nome desta publicação nos sugere para o Centro Regional do Norte (Porto).



Capa

O *Centro Regional News* não tem capa, mas sim uma primeira página de cariz informativo. É elaborado em papel normal, branco, próprio para fotocópias/imprensa.

O nome da publicação surge centrado no cimo da página e na linha de baixo aparece o *slogan*: "A informação importante que faltava.", acompanhado por um grupo de pessoas debruçadas sobre algo que estejam a ler. Esta imagem remete-nos para a ideia de união dos colaboradores.

Título da publicação → **Centro Regional news™**

slogan: A informação importante que faltava.

Grupo a ler o CRnews
Ideia de união

Publicação Semanal
[redacted]@min-saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 03: de 29 de Janeiro a 04 de Fevereiro de 2007

"Os Planos são apenas boas intenções, salvo quando degeneram imediatamente em trabalho duro"
Peter F. Drucker
Perguntaram a Dalai lama:
«O que mais te surpreende na Humanidade?»
Ele respondeu:
«Os homens... porque perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem dinheiro para recuperar a saúde.
E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro.
E vivem como se nunca fossem morrer...
e morrem como se nunca tivessem vivido.

Dalai Lama
"Não sabendo que era impossível, foi lá e fez"

Jean Cocteau

Os Q's da Qualidade...
A gestão da Qualidade é uma proposição simultaneamente técnica e humana/comportamental. Para apoiar a gestão da Qualidade são desenvolvidos métodos de apoio como o controlo da qualidade; a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade. O foco dos sistemas de GQ baseados na ISO 9001:2000 é sobretudo orientado para as funções da organização que influenciam a qualidade do produto/serviço fornecido ao cliente. No entanto, em coerência com uma perspectiva mais vasta e inclusiva, em que passa a ser considerada a totalidade das funções do sistema organizacional, poderá ser considerada a gestão pela qualidade total. É um sistema de gestão focado nas pessoas que visa um aumento contínuo e sustentado da satisfação dos clientes internos e externos, a custos reais e cada vez menores, que faz uma abordagem global da actividade organizacional numa forma horizontal, relacionando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores, bem como a cadeia de fornecedores e clientes externos e os demais participantes, responsáveis e interessados na actividade. (stakeholders e shareholders).

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[redacted]
08 e 09 Março 2007

Aniversário CRSP
Sexta Feira 02
Almoço
Actividades
13:00h
Bar do Pessoal

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

No canto superior esquerdo, podemos observar um espaço dedicado aos contactos do responsável desta publicação, mas não menciona o seu nome, apenas aparece o endereço electrónico, o número de telefone e a extensão correspondente. Ainda no cimo da página, no lado esquerdo, podemos ler “Publicação Semanal”, bem como “CRS Porto”, o que demonstra que este veículo é elaborado e editado por este Centro, embora não tenha o logótipo da organização. Ainda no canto superior esquerdo podemos encontrar a tiragem deste veículo.

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal

min-saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]

CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 01 de 29 de Janeiro a 04 de Fevereiro de 2007

Semana a que se reporta

"Os Planos são apenas boas intenções, salvo quando degeneram imediatamente em trabalho duro"

Peter F. Drucker
Perguntaram a Dalai lama:
«O que mais te surpreende na Humanidade?»
Ele respondeu:
«Os homens... porque perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem dinheiro para recuperar a saúde.
E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro.
E vivem como se nunca fossem morrer...
e morrem como se nunca tivessem vivido.

Dalai Lama
"Não sabendo que era impossível, foi lá e fez"

Jean Cocteau

Os Q's da Qualidade...
A gestão da Qualidade é uma proposição simultaneamente técnica e humana/comportamental. Para apoiar a gestão da Qualidade são desenvolvidos métodos de apoio como o controlo da qualidade; a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade. O foco dos sistemas de GQ baseados na ISO 9001:2000 é sobretudo orientado para as funções da organização que influenciam a qualidade do produto/serviço fornecido ao cliente. No entanto, em coerência com uma perspectiva mais vasta e inclusiva, em que passa a ser considerada a totalidade das funções do sistema organizacional, poderá ser considerada a gestão pela qualidade total. É um sistema de gestão focado nas pessoas que visa um aumento contínuo e sustentado da satisfação dos clientes internos e externos, a custos reais e cada vez menores, que faz uma abordagem global da actividade organizacional numa forma horizontal, relacionando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores, bem como a cadeia de fornecedores e clientes externos e os demais participantes, responsáveis e interessados na actividade. (stakeholders e shareholders).

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[redacted]
08 e 09 Março 2007

Aniversário CRSP
Sexta Feira 02
Almoço
Actividades
13:00h
Bar do Pessoal

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Periodicidade

A periodicidade, tal como é referida na primeira página do *CRnews*, é semanal e também está mencionada qual a semana a que se refere. Contudo, ao longo do ano de 2007 só foram editados 20 números. Esta situação deve-se ao facto do responsável por esta publicação não ter só esta função, e de também não ter mais ninguém a substituí-lo nas suas ausências e impedimentos. Acresce ainda a ausência de artigos ou de informações que deveriam ser facultados pelos colaboradores.

Tiragem

A tiragem do *CRnews* vem também mencionada na primeira página. Até ao número cinco desta publicação o número de exemplares era 30 e a partir do número seis passaram para 33 exemplares.

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted] min-saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 05: de 12 a 18 de Fevereiro de 2007

IVG: "sim" vence referendo com mais de 59 por cento dos votos

O "sim" venceu o referendo à despenalização da interrupção voluntária da gravidez, com mais de 59 por cento dos votos expressos. A taxa de participação supera os 43 por cento, um valor aquém do necessário para tornar a consulta vinculativa mas superior à registada em 1998. Após o apuramento dos resultados nas 4260 freguesias do país, o "sim" recolheu 2.238.053 votos, o equivalente a 59,25 das preferências, enquanto o "não" obteve 40,75 por cento (1.539.078 votos). O Secretariado Técnico dos Assuntos para o Processo Eleitoral (STAPE) registou ainda 48.185 votos em branco e 26.297 votos nulos. Ao todo, participaram na consulta de hoje 3.851.613 eleitores, o que equivale a uma taxa de participação de 43,61 por cento dos votos, mais 11,7 pontos percentuais do que em 1998, quando votaram 2.642.689 eleitores (31,91 por cento). A queda na abstenção favoreceu essencialmente o campo do "sim" que angariou quase mais um milhão de votos do que no anterior referendo, enquanto o "não" obteve mais 206 mil votos. Apesar do reforço da participação, não foi atingida a meta dos 50 por cento de participação, necessária para tornar vinculativos os resultados do referendo. Contudo, tanto o primeiro-ministro e líder do PS, José Sócrates, como o presidente do PSD, Marques Mendes, já consideraram que os resultados deverão ser respeitados pela Assembleia da República aquando da regulamentação da lei, aprovada em plenário a 20 de Abril de 2005.

Fonte: PUBLICO.PT; 11.02.2007 - 21h30

Política de Gestão do CRSP

A adequabilidade da Política de Gestão deve ser analisada periodicamente e desencadeada a sua revisão, assim, decorrente da Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – 2006 nasceu a "nova" política do CRSP. Política de Gestão – Conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas para o CRSP. A política deve ser complementada com:

Missão – Finalidade ou razão de ser do CRSP
Visão – O que queremos atingir no Futuro.
Valores – Características básicas das pessoas do CRSP e o que se espera delas

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[Redacted]
08 e 09 Março 2007

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews

Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Tiragem: 30 exemplares

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[redacted]@saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 06: de 26 de Fevereiro a 04 de Março de 2007

Os Q's da Qualidade...
Por [redacted]

➤ Ao conceito inicial de Qualidade de fornecer produtos/serviços com zero defeitos... acrescentou-se que o produto/serviço antes de mais cobre as necessidades e expectativas do cliente. O elemento primordial na Qualidade Total é portanto o cliente. Antes de reflectir sobre as necessidades dos clientes há que identificar quem são os (nossos) clientes.

➤ *"O objectivo de uma organização, seja ela pública ou privada é sempre, antes e acima de tudo, procurar a satisfação de seus clientes que é em última análise a razão da sua existência."*

✓ **Cliente interno**
✓ **Cliente externo**

➤ Os estudos tem mostrado que embora o cliente externo seja o alvo, o cliente interno é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido.

➤ Quanto maior a satisfação do cliente interno, maior será a satisfação do cliente externo.

Cliente interno
➤ Os colaboradores são a chave para conseguir o nível de qualidade desejado. Devemos facilitar que alcancem o máximo potencial e rendimento no seu trabalho. Fazer com que as suas expectativas sejam coerentes com os objectivos da organização.
➤ É importante, portanto, tentar satisfazer os nossos colaboradores proporcionando:
Formação, motivação e estímulo de atitudes e condutas positivas.
Devem estar capacitados e responsabilizados para resolver problemas.
"O pessoal satisfeito orgulha-se do seu trabalho e tenta melhorar o seu rendimento produzindo com qualidade."
[redacted]@min-saude.pt

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[redacted]
08 e 09 Março 2007

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Tiragem: 33 exemplares

Distribuição

Esta publicação é destinada a todos os colaboradores deste Centro e a sua distribuição é feita pelo responsável da mesma. De acordo com o responsável do *CRnews*, cada sector recebe mais do que um exemplar, para assegurar que todos os colaboradores lhe tenham acesso.

Número de páginas

Normalmente este veículo apresenta duas páginas embora não mencione o número de página:

The image shows two pages of a newsletter. The left page is titled 'Centro Regional news' and the right page is titled 'Administração & Ambiente'. Both pages have callouts pointing to specific areas where page numbers are missing. The callouts are: 'Primeira página' (top left), 'Segunda página' (top right), 'Não faz referência ao número de página' (bottom left), and 'Não faz referência ao número de página' (bottom right). The newsletter content includes various articles, a table of contents, and contact information.

Primeira página

Segunda página

Não faz referência ao número de página

Não faz referência ao número de página

Em 2007, e segundo o responsável, surgiu a necessidade de se acrescentar três suplementos: os primeiros também com duas páginas e o terceiro apenas com uma página. No entanto, apenas no segundo suplemento aparece a indicação do número de página:

Centro Regional news SUPLEMENTO

Laboratório de Agentes Transmissíveis
Movimentos dos Laboratórios de Biologia Molecular (BM) e Testes Confirmatórios (TC)

Título da publicação

Indicação de suplemento

Referência ao ano, nº e à semana a que se reporta

Número de página

Referência ao ano, nº e à semana a que se reporta

Número de página

Parte integrante do *CRnews* ANO 02 n.º 06: de 26 de Janeiro a 04 de Março de 2007

1

2

CARGA VIRAL DO HCV	1384
N.º QUANTITATIVOS DO HCV	867
QUANTIFICADOS DO HCV	295
PEQUISA DO HCV H	12
PEQUISA DO HCV S	12
RESISTÊNCIA DO HCV S	54
TOTAL	8893

Distribuição dos perfis de resultados de origem externa
LAP/BBM (LAP/BBM)

Centro Qualitativo BM
Hosp. Miraflores
Hosp. Bernardino
Lab. Centro Tercio
Hosp. São
Hosp. Vitor Barboza
Hosp. S. Sebastião

pedidos
serviço interno (LAP/BBM)
Pedidos externos
Pedidos internos (laboratório com problemas analíticos)

N.º de TESTES EFECTUADOS NO ANO DE 2006

CARGA VIRAL DO HCV 1324

CARGA VIRAL DO HCV 2893

O terceiro suplemento apenas possui uma página, não numerada, mas faz menção ao número do *CRnews* e à semana a que pertence:

Centro Regional news

SUPLEMENTO

Resultados do inquérito de satisfação de clientes dos Laboratórios de Biologia Molecular (BM) e Testes Confirmatórios (TC) do processo de prestação de serviços (Continuação)

Título da publicação

Respostas	N	%	% Válida
Normal	2	6,3	6,9
Satisfeito	17	53,1	58,6
Muito Satisfeito	10	31,3	34,5
Total	29	90,6	100,0
Missing System	3	9,4	
Total	32	100,0	

Indicação de suplemento

Qualidade dos resultados

Referência ao ano, nº e à semana a que se reporta

Quadro resumo	%
Contacto telefónico inicial	80,8
Contacto telefónico pessoal técnico	88,2
Contacto telefónico Médico	89,6
Qualidade do impresso	74
Tempo de resposta	75,4
Apoio clínico/técnico	83,4
Informação da folha de resultados	76,6
Resultados	85,6

Não há indicação do número de página

Parte integrante do CRnews ANO 02 n.º 08: de 12 a 18 de Março de 2007

Havendo ou não indicação do número de página, os suplementos apresentam sempre o nome da publicação e exibem no canto superior direito a palavra “suplemento”. É também visível, na parte inferior, dos suplementos a frase “Parte integrante do *CRnews* (...)” seguindo-se o ano, o número e a semana a que esta publicação pertence.

O primeiro suplemento é composto por duas páginas que não se encontram numeradas. Sendo o primeiro suplemento a aparecer na vida do *CRnews*, o responsável por este suporte comunicacional teve o cuidado de explicar o porquê da sua existência, o qual veremos mais adiante.

Formato

O *CRnews* apresenta um formato de 29,7 x 21 cm.

Responsável

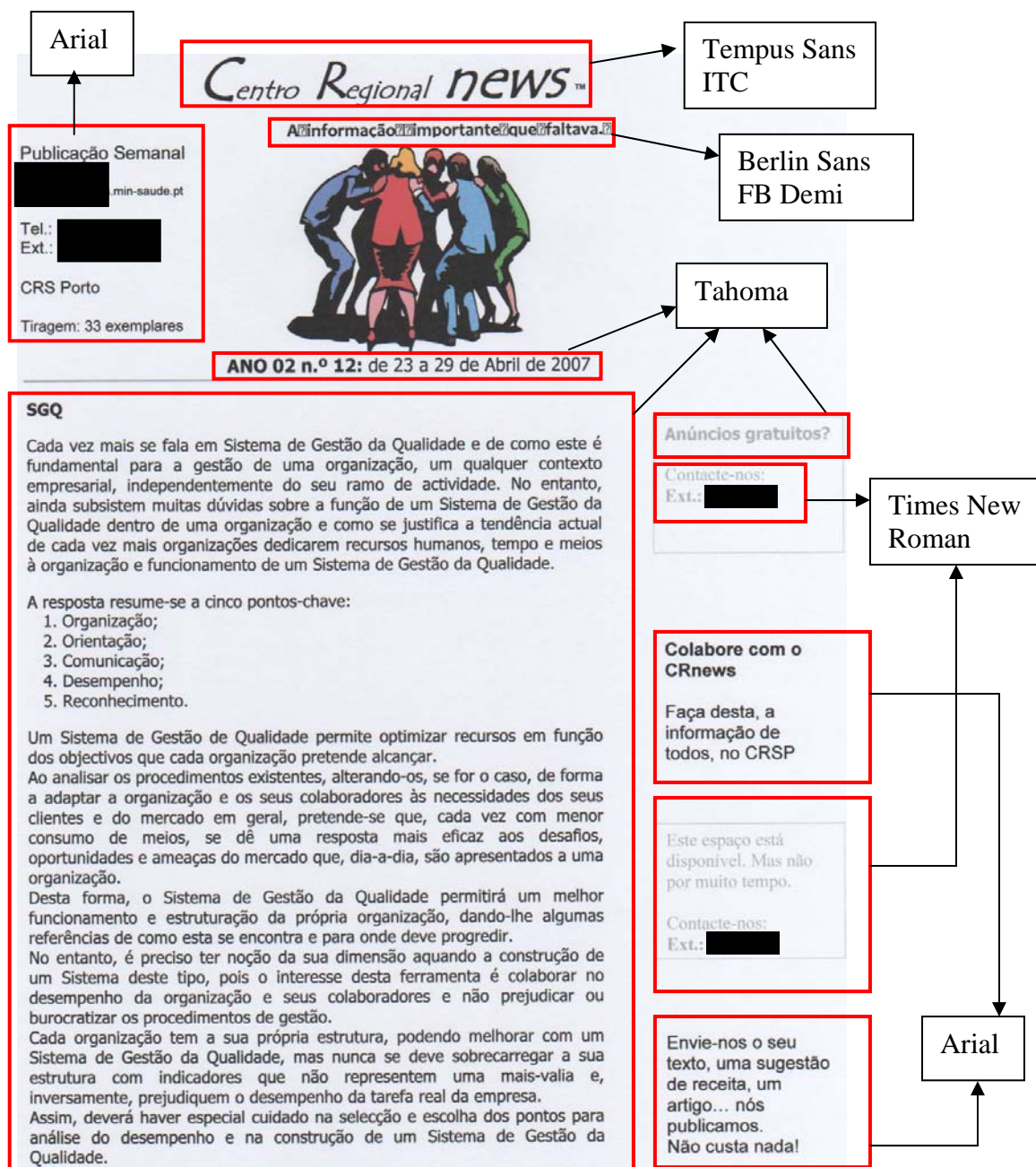
O responsável pelo *CRnews* é formado em Engenharia Mecânica, é ainda Licenciado em Gestão de Empresas com especialização em Psicologia do trabalho e também possui uma Licenciatura em Assessoria de Administração. Pertence ao Quadro de Pessoal do IPS, I. P., estando na carreira de Técnico Profissional. Além de ser o responsável por esta publicação, exerce ainda as funções de relações públicas, faz assessoria à Direcção e ainda é formador interno na área da Qualidade.

Financiamento

Para a elaboração e edição do *CRnews* não existe uma verba exclusiva. Esta publicação é feita com os materiais existentes no Centro.

4.2.2 Análise do discurso

Na análise do discurso ao *CRnews* identificámos, de imediato, que esta publicação apresenta tipos de letras diferentes:



Os vários tipos de letras existentes na publicação poderão dar algum cansaço e desconforto aos olhos do leitor. Para que tal não aconteça, o *CRnews* deve apresentar o mesmo tipo de letra.

Temas

Para efectuarmos a análise ao conteúdo do *CRnews*, debruçamo-nos nas seguintes categorias:

Questões internas: Temas relacionados com os colaboradores e o próprio Centro.

Legislação específica: Legislação sobre o IPS, I. P. ou sobre o CRSP e seus colaboradores, publicada no *Diário da República*.

Legislação geral: Legislação publicada no *Diário de República* de interesse geral para os colaboradores do CRSP.

Formação: Informação sobre acções de formação que irão decorrer no CRSP para os seus colaboradores.

Entretenimento/Lazer: Receitas de culinária, histórias e outros assuntos de cariz de entretenimento.

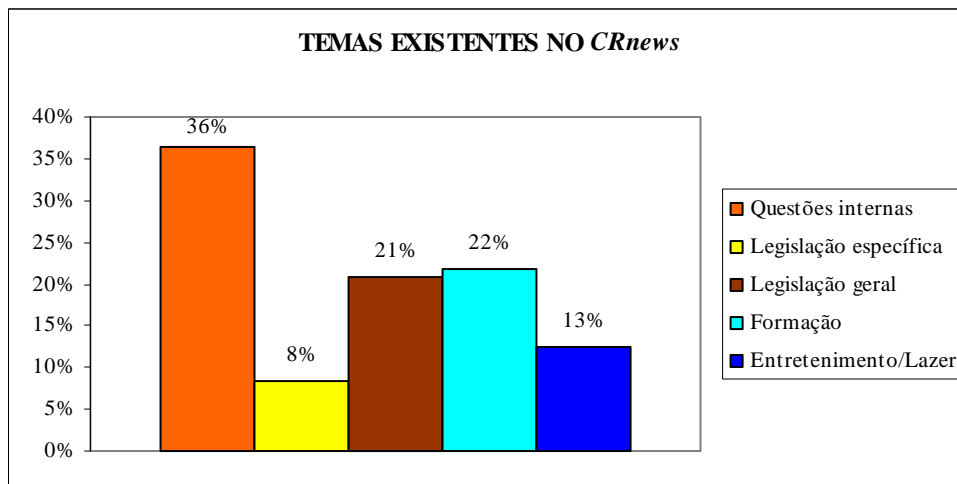
Tabela 2

Número e percentagem de peças inseridas no *CRnews* por categoria temática

TEMAS	TOTAL	%
Questões internas	35	36%
Legislação específica	8	8%
Legislação geral	20	21%
Formação	21	22%
Entretenimento/Lazer	12	13%
TOTAIS	96	100%

Fonte: da autora

Gráfico 8
Temas abordados no *CRnews*



Nos vinte *CRnews* publicados em 2007 constatámos que a temática “questões internas” constitui 36% deste veículo informativo:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[redacted]@min-saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 02: de 22 a 28 de Janeiro de 2007

CONVITE
No Dia 02 de Fevereiro, comemoramos o 2.º ANIVERSÁRIO da nossa mudança de instalações. Gostaríamos de assinalar esta data realizando um almoço com a participação de todos os colaboradores e a apresentação com os dados das actividades do CRSP. Se quiser participar, apareça no bar do pessoal pelas 13:00 horas e traga boa disposição. Se tiver vontade de colaborar com alguma iguaria (doce ou salgado) combine com a [redacted]. Mas não é obrigatório.

Os Q's da Qualidade...
A auditoria de concessão é uma auditoria para efeitos de concessão da certificação. São verificadas todas as funções do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de modo a avaliar se todos os requisitos da norma de referência são cumpridos. É efectuada em duas fases: na 1.ª fase procede-se à avaliação da documentação do SGQ e na 2.ª fase é feita a verificação do sistema global, de modo a conhecer o cumprimento dos requisitos da norma. Esta auditoria ocorreu em Janeiro de 2006 e a entidade certificadora foi a SGS.
A auditoria de acompanhamento é realizada para efeitos de manutenção da certificação, sendo avaliada a continuidade da adequabilidade do SGQ. A periodicidade é anual, sendo de menor duração que a auditoria de concessão, pois é feita a amostragem de apenas alguns requisitos da norma. Esta auditoria terá lugar nos dias 08 e 09 de Março de 2007, sendo a EA a Dr.ª [redacted].

Qualidade Auditoria de acompanhamento
[redacted]
08 e 09 Março 2007

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Temática “questões internas”

Nesta primeira página do *CRnews* encontramos dois textos ilustrativos da temática “questões internas”. O primeiro texto refere-se a um convite para almoço para celebração de aniversário de mudança de instalações e o segundo texto menciona a auditoria que vai ser feita ao Centro.

Centro Regional news™
A Informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 14: de 07 a 13 de Maio de 2007

Centro Regional news™
A Informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 18: de 09 a 15 de Julho de 2007

QUADRO RESUMO DE INDICADORES DE PRODUÇÃO DO CRSP
Comparação entre os quadrimestres Novembro/2006 a Fevereiro/2007 e Março/2007 a Junho /2007

	01/11/2006 a 28/02/2007	01/03/2007 a 30/06/2007	% Variação
Dadores inscritos	29082	34353	+18,1%
Colheitas	21113	25337	+20%
Produtos obtidos	56834	72927	+28,3%
Produtos enviados	21885	21946	+0,27%
Produtos recebidos	262	24	-91,4%
Produtos devolvidos	1957	1669	-14,7%
Inutilizados PV - CE	1105	933	-15,5%
Inutilizados PV - CPP	71	18	-74,6%
Inutilizados PV - CUP	32	11	-65,6%

	01/11/2006 a 28/02/2007	% Var	01/03/2007 a 30/06/2007	% Var
Colhidos (ST)	21113		25337	
Inutilizados PV(CE)	1105	5,2%	933	3,6%
Colhidos (CUP)	654		732	
Inutilizados PV (CUP)	32	4,8%	11	1,5%
Preparados (CPP)	1086		927	
Inutilizados PV (CPP)	71	6,5%	18	1,9%

Temática “questões internas”

Estas duas primeiras páginas mostram dados específicos do CRSP, em forma de gráficos e tabelas, e por isso foram contabilizadas nas “questões internas”.

Centro Regional news™
A Informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 05: de 12 a 18 de Fevereiro de 2007

IVG: “sim” vence referendo com mais de 59 por cento
O “sim” venceu o referendo à despenalização da interrupção gravídica, com mais de 59 por cento dos votos em participação supera os 43 por cento, um valor aquém tornar a consulta vinculativa mas superior à registada em 2005. Após o apuramento dos resultados nas 4260 freguesias recenseadas, o “sim” obteve 59,25 das 100 mil e o “não” obteve 40,75 por cento (1.539.078 votos). O Secretariado Técnico dos Assuntos para o Processo registou ainda 48.185 votos em branco e 26.297 votos inválidos. Ao todo, participaram na consulta de hoje 3.851.613 eleitores, o que equivale a uma taxa de participação de 43,61 por cento dos eleitores (31,91 por cento). Apesar do reforço da participação, não foi atingida a meta de 50 por cento de participação, necessária para tornar vinculativos os resultados do referendo. Contudo, tanto o primeiro-ministro e líder do PS, José Sócrates, como o presidente do PSD, Marques Mendes, já consideraram que os resultados deverão ser respeitados pela Assembleia da República aquando da regulamentação da lei, aprovada em plenário a 20 de Abril de 2005.

Fonte: PUBLICO.PT; 11.02.2007 - 21h30

Política de Gestão do CRSP
A adequabilidade da Política de Gestão deve ser analisada periodicamente e desencadeada a sua revisão, assim, decorrente da Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – 2006 nasceu a “nova” política do CRSP. Política de Gestão – Conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas para o CRSP. A política deve ser complementada com:
Missão – Finalidade ou razão de ser do CRSP
Visão – O que queremos atingir no Futuro.
Valores – Características básicas das pessoas do CRSP e o que se espera delas

A POLÍTICA DE GESTÃO
No Centro Regional de Sangue do Porto a Qualidade é entendida como objectivo fundamental para proporcionar os melhores produtos e serviços. Nesse sentido se exprime a Política de Gestão da forma a seguir discriminada, à qual está definida em documento próprio e controlado, que é divulgado e comunicado a toda a organização; a sua adequabilidade é verificada, pelo menos, uma vez por ano, em reunião de revisão do sistema de gestão da qualidade: “pretende o CRSP obter, de forma consistente e sustentada, níveis de excelência na qualidade dos seus produtos e serviços, em harmonia com os requisitos técnicos e legais aplicáveis à medicina transfusional, mantendo relações de confiança justas e equilibradas com os doadores, clientes e fornecedores. Para isso compromete-se a:
Avaliar sistematicamente a satisfação dos clientes e doadores de sangue, o desempenho do SGQ e a eficácia dos processos empregues pela organização, tendo em vista a constante procura e implementação de acções de melhoria.
Responder permanentemente e adequadamente às exigências da inovação científica e tecnológica e às necessidades dos doentes desenvolvendo e disponibilizando mais e melhores produtos e serviços.
Disponibilizar aos colaboradores os meios técnicos e a formação adequada com vista à manutenção de uma equipa técnica qualificada, competente e motivada.
Materializar a nossa preocupação com os colaboradores e o ambiente de trabalho através da avaliação e implementação de acções no âmbito da higiene, saúde e segurança.
Desenvolver acções para proteger e conservar o meio ambiente.”
Porto, 7 de Fevereiro de 2007

Q CRSP
Está a ser distribuído o questionário para a avaliação da 1.ª edição da formação Motivação e Envolvimento para a Qualidade. Agradecemos a colaboração de todos os participantes.

Formação CURSO
Motivação/Envolvimento para a Qualidade (19 edições)
DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP
INFO: [Redacted]
TACS: [Redacted]
Núcleo de Formação CRSP ORGANIZAÇÃO
Núcleo de Formação / CRSP/Porto
Agradecemos o envio das peças a publicar e o pedido de informações através da Extensão. As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na redacção até às 19:00h de quarta-feira.

Temática “questões internas”

Este *CRnews* nº5 apresenta a Política de Gestão do CRSP. Esta mesma notícia exhibe dois títulos e não está assinada. De qualquer forma, está implicitamente enquadrada nas “questões internas”.

A “formação” é exibida em 22% do *CRnews*. Eis alguns exemplos:

The image shows a screenshot of a newsletter page with several elements and annotations:

- Top Graph:** "Dados Inscritos Afírese" showing data for 2006 and 2007. A box labeled "Segunda página da publicação" points to it.
- Middle Graph:** "Dados Inscritos ST Pósto Fão" showing data for 2006 and 2007. A box labeled "Temática 'formação'" points to it.
- Right Column:** A red-bordered box highlights a "Formação" announcement titled "CURSO Motivação/Envolvimento para a Gestão da Qualidade (10 edições)". A box labeled "Segunda página da publicação" points to it.
- Bottom Left:** Another red-bordered box highlights a "Formação" announcement titled "CURSO Motivação/Envolvimento para a Qualidade Alterações". A box labeled "Segunda página da publicação" points to it.
- Bottom Right:** A "Legislação" section with a list of 7 items.
- Bottom Center:** A section titled "Os Valores CRSP" with a list of values: Conduta ética, Confidencialidade, Rigor técnico, and Transparência na Comunicação.

A parte da “formação” surge em forma de anúncio publicitário e, normalmente, é apresentada na segunda página da publicação.

O “entretenimento/lazer” ocupa 13% deste suporte comunicacional:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

ANO 02 n.º 03: de 29 de Janeiro a 04 de Fevereiro de 2007

"Os Planos são apenas boas intenções, salvo quando degeneram imediatamente em trabalho duro"

Peter F. Drucker

Perguntaram a Dalai lama:
«O que mais te surpreende na Humanidade?»
Ele respondeu:
«Os homens... porque perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem dinheiro para recuperar a saúde.
E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro.
E vivem como se nunca fossem morrer...
e morrem como se nunca tivessem vivido.

Dalai Lama

"Não sabendo que era impossível, foi lá e fez"

Jean Cocteau

Os Q's da Qualidade...

A gestão da Qualidade é uma proposição simultaneamente técnica e humana/comportamental. Para apoiar a gestão da Qualidade são desenvolvidos métodos de apoio como o controlo da qualidade; a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade. O foco dos sistemas de GQ baseados na ISO 9001:2000 é sobretudo orientado para as funções da organização que influenciam a qualidade do produto/serviço fornecido ao cliente. No entanto, em coerência com uma perspectiva mais vasta e inclusiva, em que passa a ser considerada a totalidade das funções do sistema organizacional, poderá ser considerada a gestão pela qualidade total. É um sistema de gestão focado nas pessoas que visa um aumento contínuo e sustentado da satisfação dos clientes internos e externos, a custos reais e cada vez menores, que faz uma abordagem global da actividade organizacional numa forma horizontal, relacionando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores, bem como a cadeia de fornecedores e clientes externos e os demais participantes, responsáveis e interessados na actividade. (stakeholders e shareholders).

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[Redacted]
08 e 09 Março 2007

Aniversário CRSP
Sexta-feira, 02
Almoço
Actividade
13:00h
Bar do F

Este espaço
disponível
por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews

Faça desta, a informação de todos, no CRSP


Temática "entretenimento/lazer"

Neste número do *CRnews* é apresentado um conjunto de frases de alguns pensadores, que do nosso ponto de vista, se enquadram na área do "entretenimento/lazer".

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 09: de 19 a 25 de Março de 2007



Dia Mundial da Árvore
O Dia Mundial da Árvore ou Dia Mundial da Floresta celebra-se em [21 de Março](#). A comemoração oficial do Dia da Árvore teve lugar pela primeira vez no estado norte-americano do Nebraska, em 1872. Nos EUA, é comemorado no dia 22 de Setembro, coincidindo com o aniversário de Julius Sterling Morton, natural do Nebraska que incentivou o plantio de árvores naquele estado. Em Portugal, comemoramos o "Dia da árvore" em 21 de Março, pela sugestão dos índios brasileiros que cultivavam as árvores no início da primavera, quando se preparava o solo para cultivo e na época de chuvas.

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre. [Redacted]@saude.pt

RECEITAS - BACALHAU COM GAMBAS

Em 2002, o restaurante Xisto ganhou o 1.º prémio na região Minho e Douro do concurso Nacional de Gastronomia com esta receita de bacalhau.

Ingredientes
4 postas de bacalhau demolhado
1 kg de batata
600 g de gamba
1 cebola grande
2,5 dl de azeite
4 colheres de sopa de farinha

Como fazer:
Cozer as batatas, retirar da água, deixar arrefecer e cortar em meias-luas. Cozer o bacalhau, retirar da água e deixar arrefecer.

Limpar as peles, as espinhas e lascar o peixe. Reservar a água da cozedura. Cozer as gambas 2 minutos e descascá-las. Refogar a cebola em azeite. Forrar uma travessa com um pouco de cebola, um pouco de batata e um pouco de bacalhau. Repetir as camadas até ao fim. Colocar as gambas por cima. Adicionar a farinha à água e mexer bem para ficar sem grumos. Levar ao lume para engrossar e espalhar sobre as gambas. Gratinar no forno por 15 minutos a 200 graus.

Anúncios gratuitos?
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Colabore com o CRnews
Faça das informações todos, no

Este espaço esta disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Temática "entretenimento/lazer"

Nesta primeira página do *CRnews* número nove são exibidas duas peças que catalogamos como “entretenimento/lazer”. A primeira peça refere-se ao tema do Dia Mundial da Árvore, retirado da Wikipédia, e a segunda é uma receita de culinária.

A parte da “legislação” é a que ocupa menos espaço nesta publicação. De seguida apresentamos um exemplo:

The image shows a screenshot of a website page. On the left, there is a box titled "Formação" containing information about a course: "CURSO Motivação/Envolvimento para a Gestão da Qualidade (10 edições)". Below this, it lists "DESTINATÁRIOS" (Todos os colaboradores do CRSP) and "INFORMAÇÕES" (TACSP, Núcleo de Formação CRSP, Organização: Núcleo de Formação / CRSPorto). To the right of this box are several identical text blocks: "Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo." followed by "Contacte-nos: Ext. [redacted]".

In the center, there is a red-bordered box titled "Legislação" containing a list of seven items:

1. [Despacho n.º 26343/2006. DR 249 SÉRIE II de 2006-12-29](#)
Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Saúde
(...) nomeado, em comissão de serviço, para exercer as funções de presidente do conselho directivo do Instituto Português do Sangue, I. P., o [redacted] (...)
2. [Despacho n.º 26330/2006. DR 249 SÉRIE II de 2006-12-29](#)
Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Saúde
(...) nomeada, em comissão de serviço, para exercer as funções de vogal do conselho directivo do Instituto Português do Sangue, I. P., a licenciada [redacted]
3. [Decreto-Lei n.º 2/2007. DR 2 SÉRIE I de 2007-01-03](#)
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Actualiza os valores da retribuição mínima mensal garantida para 2007
4. [Portaria n.º 8-B/2007. DR 2 SÉRIE I 1º SUPLEMENTO de 2007-01-03](#)
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde
Estabelece as normas de execução necessárias à aplicação do regime jurídico de protecção no desemprego, constantes no Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro
5. [Portaria n.º 10/2007. DR 3 SÉRIE I de 2007-01-04](#)
Ministério das Finanças e da Administração Pública
Aprova o novo mod. de impresso da declaração modelo n.º 3 de IRS
6. [Portaria n.º 11/2007. DR 3 SÉRIE I de 2007-01-04](#)
Ministério das Finanças e da Administração Pública
Aprova o impresso da declaração modelo n.º 10 de IRS e IRC
7. [Portaria n.º 86/2007. DR 9 SÉRIE I de 2007-01-12](#)
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação
Altera a Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro, que cria uma rede nacional de centros de reconhecimento, validação e certificação de competências (centros RVCC)

Two callout boxes with arrows point to the list. The first, titled "Temática 'legislação específica'", points to items 1 and 2. The second, titled "Temática 'legislação geral'", points to items 3 through 7.

At the bottom of the page, there is a footer: "Agradecemos o envio das peças a publicar para [redacted]@ide.pt ou o pedido de informações através da Extensão [redacted]. As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira." To the right of this footer are more "Este espaço está disponível..." blocks.

A “legislação” costuma aparecer na segunda página deste veículo. Neste exemplo é possível contabilizarmos dois Despachos do Diário da República com cariz específico para o IPS, I.P. Um deles diz respeito à nomeação do Presidente e o outro à nomeação de um Vogal do IPS, I.P. Os outros Despachos e Portarias figuram na parte “legislação geral”, uma vez que dizem respeito a questões do foro geral.

Colaborações

Quanto às colaborações prestadas no *CRnews* definimos as seguintes categorias:

Directora do Centro: Textos redigidos pela Directora do CRSP.

Responsável pelo *CRnews*: Artigos elaborados pelo responsável da publicação.

Colaboradores do CRSP: Textos produzidos pelos colaboradores do Centro.

Não assinados: Textos que não identifiquem o(s) autor(es).

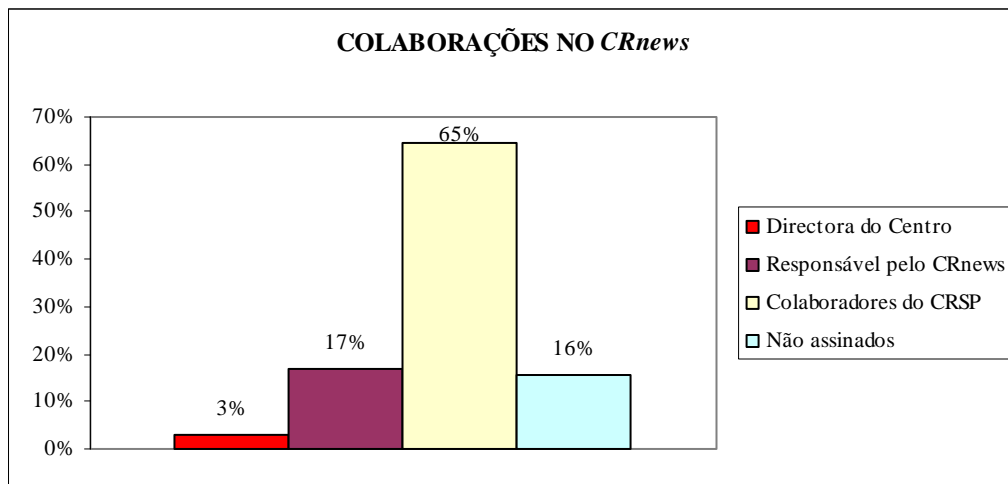
Tabela 3

Número e percentagem da participação dos colaboradores no *CRnews*

COLABORAÇÕES	TOTAL	%
Directora do Centro	3	3%
Responsável pelo <i>CRnews</i>	16	17%
Colaboradores do CRSP	62	65%
Não assinados	15	16%
TOTAIS	96	100%

Fonte: da autora


Gráfico 9
Identificação dos colaboradores



A Directora do CRSP colaborou com três peças no *CRnews*:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted] de.pt
Tel. [Redacted]
Ext. [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares
ANO 02 n.º 02: de 22 a 28 de Janeiro de 2007



CONVITE
No Dia 02 de Fevereiro, comemoramos o 2.º ANIVERSÁRIO da nossa mudança de instalações.
Gostaríamos de assinalar esta data realizando um almoço com a participação de todos os colaboradores e a apresentação com os dados das actividades do CRSP.
Se quiser participar, apareça no bar do pessoal pelas 13:00 horas e traga boa disposição.
Se tiver vontade de colaborar com alguma iguaria (doce ou salgado) combine com [Redacted]. Mas não é obrigatório.
[Redacted]

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[Redacted]
08 e 09
Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Os Q's da Qualidade...
A auditoria de concessão é uma auditoria para efeitos de concessão da certificação. São verificadas todas as funções do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de modo a avaliar se todos os requisitos da norma de referência são cumpridos. É efectuada em duas fases: na 1.ª fase procede-se à avaliação da documentação do SGQ e na 2.ª fase é feita a verificação do sistema global, de modo a conhecer o cumprimento dos requisitos da norma.
Esta auditoria ocorreu em Janeiro de 2006 e a entidade certificadora foi a SGS.
A auditoria de acompanhamento é realizada para efeitos de manutenção da certificação, sendo avaliada a continuidade da adequabilidade do SGQ. A periodicidade é anual, sendo de menor duração que a auditoria de concessão, pois é feita a amostragem de apenas alguns requisitos da norma.
Esta auditoria terá lugar nos dias 08 e 09 de Março de 2007, sendo a EA a Dr.ª [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!
Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Texto da Directora do CRSP

Na primeira página, deste número, a Directora do CRSP emite um convite para almoço para celebrarem o aniversário de mudança de instalações.

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[redacted] de.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 17: de 11 a 17 de Junho de 2007

Dia Mundial do Dador de Sangue
"Celebrar a doação de Sangue" 14 DE JUNHO DE 2007

O dia 14 de Junho constitui uma oportunidade para, de um modo único e global, celebrar o **Dia Mundial do Dador de Sangue**. Escolheu-se o dia 14 de Junho porque representa uma data importante: o nascimento de Karl Landsteiner, prémio nobel da medicina, que descobriu o sistema de grupos sanguíneos ABO. Foi esta descoberta que permitiu concretizar um sonho de longa data - a possibilidade de transfundir sangue.

O dia mundial do dador de sangue foi criado para celebrar e agradecer às pessoas que voluntariamente dão sangue, sem qualquer recompensa, para além da sua própria satisfação pelo facto de ajudarem a salvar vidas, particularmente aquelas que o fazem numa base regular, duas, três ou mais vezes por ano.

Espera-se, ainda, que esta celebração ajude a consciencializar mais pessoas acerca da importância da dádiva de sangue voluntária e as encoraje a tornar-se dadores regulares, sobretudo as gerações mais jovens, donas do mundo de amanhã.

Aproveita-se também esta oportunidade para reforçar o facto da dádiva de sangue voluntária, não remunerada e regular constituir o pilar da segurança da transfusão porque está associada a números significativamente menores de infeções transmitidas pela transfusão, como HIV ou Hepatite B e C. A pesquisa, em todas as unidades de sangue doadas, das doenças transmissíveis é, sem dúvida, um passo essencial mas, é um facto, quanto mais seguros são os dadores mais seguras são as dádivas.

[redacted] de.pt

Colabore com o CRnews
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos do seu interesse.

Anúncio

Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Colabore com o CRnews

Faça desta, a informação de todos, no CRSP


Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Obrigado!

Para Assinalar o Dia Mundial do Dador de Sangue, o IPS,IP publicou um cartaz no qual agradece e presta homenagem a todos os dadores de sangue que, de uma forma voluntária e regular, contribuem para salvar vidas humanas.



Texto da Directora do CRSP

O *CRnews* número dezassete tem duas peças escritas pela Directora deste Centro. Na primeira página apresenta um texto dedicado ao Dia Mundial do Dador de Sangue que se comemora no dia 14 de Junho. Sendo este *CRnews* da semana de 11 a 17 de Junho, podemos facilmente afirmar que esta peça foi publicada na altura certa. Na segunda página deste mesmo número surge o outro texto escrito pela Directora:

Jurídico
[Portaria n.º 720/2007. DR 111 SÉRIE I de 2007-06-11](#)
Ministério da Saúde
Aprova o Regulamento da Atribuição de Apoios Financeiros pelo Instituto Português do Sangue, I. P.

[Decreto Regulamentar n.º 67/2007. DR 103 SÉRIE I de 2007-05-29](#)
Ministério da Saúde
Aprova a orgânica da Autoridade para os Serviços do Sangue e da Transplantação

[Portaria n.º 645/2007. DR 104 SÉRIE I de 2007-05-30](#)
Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Saúde
Estabelece a estrutura nuclear da Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação e as competências das respectivas unidades orgânicas

[Lei n.º 18/2007. DR 95 SÉRIE I de 2007-05-17](#)
Assembleia da República
Aprova o Regulamento de Fiscalização da Condução sob Influência do Alcool ou de Substâncias Psicotrópicas

"O que fiz em 2006, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

Factos

Em Portugal colhe-se mais de **1.000** unidades de sangue por dia
Uma dádiva de sangue pode salvar mais do que uma vida
Em 2006 foram colhidas **366.356** unidades
Nos países industrializados o índice de colheita de sangue é de cerca de 50/1000 habitantes
O índice de colheitas de sangue em Portugal é de 37/1000 habitantes
Com o envelhecimento da população, a melhoria dos cuidados de saúde prestados e os enormes avanços nas técnicas médicas e cirúrgicas, as necessidades de sangue aumentam continuamente.
Há vários grupos sanguíneos na população. O grupo O negativo está frequentemente em défice em Portugal
O sangue colhido é processado em vários componentes – eritrócitos, plaquetas e plasma
Os componentes sanguíneos têm prazo de validade muito limitado - As plaquetas duram apenas 5 dias; os eritrócitos duram 42 dias e o plasma dura cerca de dois anos. Daí a necessidade da dádiva de sangue numa base regular.
Para além da colheita nas suas instalações no Porto, Coimbra e Lisboa, o Instituto Português do Sangue realiza cerca de 20 sessões diárias, através do país, para recolha de sangue.

Agradecemos o envio das peças a publicar para [redacted]@saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [redacted] CRSP.
As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários para os serviços hospitalares sem serviço de colheita, com foi celebrado;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuem colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Texto da Directora do CRSP

Este terceiro texto da autoria da Directora do CRSP dá a conhecer a importância de doar sangue e alguns dados sobre colheitas de sangue efectuadas pelo IPS, I.P.

O responsável pela publicação apresenta textos em 17% das edições:

Jurídico
[Portaria n.º 720/2007. DR 111 SÉRIE I de 2007-06-11](#)
Ministério da Saúde
Aprova o Regulamento da Atribuição de Apoios Financeiros pelo Instituto Português do Sangue, I. P.

[Decreto Regulamentar n.º 67/2007. DR 103 SÉRIE I de 2007-05-29](#)
Ministério da Saúde
Aprova a orgânica da Autoridade para os Serviços do Sangue e da Transplantação

[Portaria n.º 645/2007. DR 104 SÉRIE I de 2007-05-30](#)
Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Saúde
Estabelece a estrutura nuclear da Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação e as competências das respectivas unidades orgânicas

[Lei n.º 18/2007. DR 95 SÉRIE I de 2007-05-17](#)
Assembleia da República
Aprova o Regulamento de Fiscalização da Condução sob Influência do Álcool ou de Substâncias Psicotrópicas

"O que fiz em 2006, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

saude.pt

Factos

Em Portugal colhe-se mais de **1.000** unidades de sangue por dia
Uma dívida de sangue pode salvar mais do que uma vida
Em 2006 foram colhidas **366.356** unidades
Nos países industrializados o índice de colheita de sangue é de cerca de 50/1000 habitantes
O índice de colheitas de sangue em Portugal é de 37/1000 habitantes
Com o envelhecimento da população, a melhoria dos cuidados de saúde prestados e os enormes avanços nas técnicas médicas e cirúrgicas, as necessidades de sangue aumentam continuamente.
Há vários grupos sanguíneos na população. O grupo O negativo está frequentemente em défice em Portugal
O sangue colhido é processado em vários componentes – eritrócitos, plaquetas e plasma
Os componentes sanguíneos têm prazo de validade muito limitado - As plaquetas duram apenas 5 dias; os eritrócitos duram 42 dias e o plasma dura cerca de dois anos. Daí a necessidade da dívida de sangue numa base regular.
Para além da colheita nas suas instalações no Porto, Coimbra e Lisboa, o Instituto Português do Sangue realiza cerca de 20 sessões diárias, através do país, para recolha de sangue.

saude.pt

Agradecemos o envio das peças a publicar para [redacted] ou o pedido de informações através da Extensão [redacted] CRSP.
As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser Referente Norte Imunológico pelo S...

A Missão

- Fornecer componentes sanguíneos úteis, que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Texto do responsável pelo CRnews

No gráfico anterior é possível visualizar os valores mensais relativos ao número de dadores inscritos e a evolução no semestre Out 06 – Mar 07.

No gráfico seguinte apresenta-se valores médios relativos a dadores inscritos por dia (as colheitas realizam-se em segundas; sextas e 2.º e 4.º sábado de cada mês).

Os segmentos de recta "Linear" correspondem à tendência face aos valores obtidos.

Dadores Inscritos Braga

Mês	sáb	seg	sex	Média Brig	Linear (sex)	Linear (seg)	Linear (sáb)	Linear (Média Brig)
Out	55	45	35	45	35	45	55	45
Nov	40	35	25	35	25	35	40	35
Dez	45	40	30	40	30	40	45	40
Jan	65	55	35	55	35	55	65	55
Fev	75	65	35	65	35	65	75	65
Mar	75	65	35	65	35	65	75	65

Tendencialmente, são realizadas de 10 a 11 sessões de colheita mensais, o que permite, face ao crescimento verificado, extrapolar para valores de dadores inscritos mensais na ordem dos 600. Também em valores médios e por inferência, pode-se prever valores anuais superiores a 7000 dadores inscritos, o que constitui uma expectativa muito positiva e que revela o excelente desempenho da equipa do CRSP que se tem deslocado a Braga para realizar a colheita de sangue e dessa forma representar o Centro Regional e o próprio Instituto Português do Sangue.

saude.pt

Formação
CURSO Motivação/Envolvimento para a Qualidade
Alteração:
A Edição de Abril realizar-se-á em 19 e 20 de Abril (Quinta e Sexta)
DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP
INFORMAÇÕES
TACSP [Redigido]
Núcleo de Formação CRSP [Redigido]
ORGANIZAÇÃO
Núcleo de Formação / CRSPorto
INSCREVA-SE E PARTICIPE!

Agradecemos o envio das peças a publicar para [Redigido].pt ou o pedido de informações através da Extensão [Redigido] CRSP.
As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Missão CRSP
• Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos, com qualidade técnica superior.
• 100% de compliance sanguíneo, necessitando de serviços sem a colheita.
• Foi celebrado contrato;
• De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuem colheitas de sangue;
• De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

A Visão CRSP
• Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
• Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

Os Valores CRSP
• Conduta ética;
• Confidencialidade;
• Rigor técnico;
• Transparência na Comunicação.

Texto do responsável pelo CRnews

Na percentagem de artigos elaborados pelos colaboradores deste Centro, contabilizámos a parte da “formação” e da “legislação”, porque mesmo não sendo de forma pessoal e voluntária como alguns colaboradores enviam receitas de culinária e outras peças de entretenimento/lazer, estes colaboradores utilizam o *CRnews* como uma ferramenta de comunicação ao divulgarem a formação e a legislação. Também contabilizámos textos de entretenimento/lazer que são enviados para publicação, de forma voluntária, mas que são em número bastante inferior. Eis alguns exemplos:

Formação
CURSO
Motivação/Envolvimento para a Gestão da Qualidade
(10 edições)

DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP

INFORMAÇÕES
TACSP [redacted]
Núcleo de Formação CRSP
Organização
Núcleo de Formação / CRSPorto

Legislação

1. [Despacho n.º 26343/2006. DR 249 SÉRIE II de 2006-12-29](#)
Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Saúde
(...) nomeado, em comissão de serviço, para exercer as funções de presidente do conselho directivo do Instituto Português do Sangue, I. P., o licenciado [redacted]
2. [Despacho n.º 26350/2006. DR 249 SÉRIE II de 2006-12-29](#)
Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Saúde
(...) nomeada, em comissão de serviço, para exercer as funções de vogal do conselho directivo do Instituto Português do Sangue, I. P., a licenciada [redacted]
3. [Decreto-Lei n.º 2/2007. DR 2 SÉRIE I de 2007-01-03](#)
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
Actualiza os valores da retribuição mínima mensal garantida para 2007
4. [Portaria n.º 8-B/2007. DR 3 SÉRIE I 1º SUPLEMENTO de 2007-01-03](#)
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde
Estabelece as normas de execução necessárias à aplicação do regime jurídico de protecção no desemprego, constantes no Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro
5. [Portaria n.º 10/2007. DR 3 SÉRIE I de 2007-01-04](#)
Ministério das Finanças e da Administração Pública
Aprova o novo mod. de impresso da declaração modelo n.º 3 de IRS
6. [Portaria n.º 11/2007. DR 3 SÉRIE I de 2007-01-04](#)
Ministério das Finanças e da Administração Pública
Aprova o impresso da declaração modelo n.º 10 de IRS e IRC
7. [Portaria n.º 86/2007. DR 9 SÉRIE I de 2007-01-12](#)
Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação
Altera a Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro, que cria uma rede nacional de centros de reconhecimento, validação e certificação de competências (centros RVCC)

Agradecemos o envio das peças a publicar para [redacted]@sude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [redacted] CRSP.
As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Colabore com o CRnews

Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Colaboradores do CRSP

A “formação” e a “legislação” são cedidas, ao *CRnews*, pelos colaboradores do Núcleo de Formação e do Gabinete Jurídico, respectivamente, para serem publicadas.

Formação
CURSO
Motivação/Envolvimento para a Gestão da Qualidade (10 edições)

DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP

INFORMAÇÕES
TACSP [Redacted]
Núcleo de Formação CRSP

ORGANIZAÇÃO
Núcleo de Formação / CRSPorto

A
FINDADBLUE.COM

O QUE É O ADBLUE?
O AdBlue é exigido por muitos camiões pesados a diesel e autocarros na Europa para destruir poluentes nocivos existentes nos gases de escape. É uma solução transparente e não tóxica. O seu manuseamento é seguro e não é nocivo para o ambiente. O AdBlue é armazenado num depósito separado junto ao depósito de combustível e não é adicionado ao diesel. Todos os construtores de veículos pesados/autocarros europeus dispõem de modelos que utilizam AdBlue. A qualidade do AdBlue é controlada pela norma DIN V 70070. AdBlue® é uma marca comercial registada, propriedade da VDA (Verband der Automobilindustrie).

DE QUE É COMPOSTO ?
O AdBlue é fabricado a partir de uma substância química chamada ureia (por vezes, denominada como carbamida) dissolvida em água pura. A ureia é um produto sintético, geralmente fabricado a partir do gás natural e é utilizada em fertilizantes químicos, plásticos e produtos de cosmética. O AdBlue não é feito a partir de produtos agrícolas reciclados.

QUAL A SUA UTILIZAÇÃO ?
Segue no próximo artigo

[Redacted] saude.pt

Agradecemos o envio das peças a publicar para [Redacted] saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [Redacted] CRSP. As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Colaboradores do CRSP

Nesta página temos uma vez mais a colaboração do Núcleo de Formação e ainda uma peça de um colaborador do CRSP que, voluntariamente, escreve sobre um tema externo à organização.

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel: [Redacted]
Ext: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 09: de 19 a 25 de Março de 2007

Dia Mundial da Árvore
O Dia Mundial da Árvore ou Dia Mundial da Floresta celebra-se em [21 de Março](#). A comemoração oficial do Dia da Árvore teve lugar pela primeira vez no estado norte-americano do Nebraska, em 1872. Nos EUA, é comemorado no dia 22 de Setembro, coincidindo com o aniversário de Julius Sterling Morton, natural do Nebraska que incentivou o plantio de árvores naquele estado. Em Portugal, comemoramos o "Dia da árvore" em 21 de Março, pela sugestão dos índios brasileiros que cultivavam as árvores no início da primavera, quando se preparava o solo para cultivo e na época de chuvas.

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre. [Redacted]@saude.pt

RECEITAS - BACALHAU COM GAMBAS

Em 2002, o restaurante Xisto ganhou o 1.º prémio na região Minho e Douro do concurso Nacional de Gastronomia com esta receita de bacalhau.

Ingredientes
4 postas de bacalhau demolidado
1 kg de batata
600 g de gamba
1 cebola grande
2,5 dl de azeite
4 colheres de sopa de farinha

Como fazer:
Cozer as batatas, retirar da água, deixar arrefecer e cortar em meias-luas. Cozer o bacalhau, retirar da água e deixar arrefecer.

Limpar as peles, as espinhas e lascar o peixe. Reservar a água da cozedura. Cozer as gambas 2 minutos e descascá-las. Refogar a cebola em azeite. Forrar uma travessa com um pouco de cebola, um pouco de batata e um pouco de bacalhau. Repetir as camadas até ao fim. Colocar as gambas por cima. Adicionar a farinha à água e mexer bem para ficar sem grumos. Levar ao lume para engrossar e espalhar sobre as gambas. Gratinar no forno por 15 minutos a 200 graus.

Anúncios gratuitos?
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Colabore com o CRnews
Faça das informações todos, n

Este espaço está disponível. Mas não

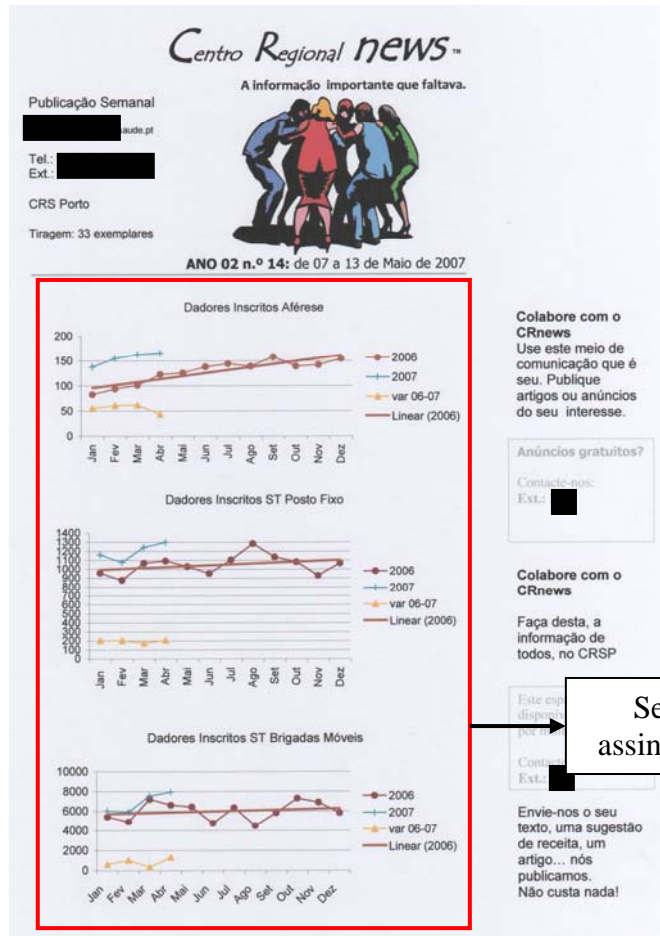
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colaboradores do CRSP

Aqui temos duas peças de colaboradores do Centro do Porto, cedidas de forma voluntária, visto tratar-se de temas externos à organização. A primeira é sobre o Dia da Árvore e a segunda é uma receita de culinária.

Alguns dos textos ou infográficos não estão assinados, o que é visível em quinze peças. Seguem-se alguns exemplos:



A primeira página do *CRnews* número catorze é composta na sua totalidade por gráficos. Para além de não ter um texto a acompanhar estes gráficos também não há indicação de quem elaborou esta peça.

	01/11/2006 a 28/02/2007		01/03/2007 a 30/06/2007		% Variação
O Neg.	6	0,54%	0	0%	-100%
O Pos.	46	4,16%	67	7,1%	+45%
B Neg.	20	1,8%	33	3,5%	+65%
B Pos.	602	54,4%	380	40,7%	-36,8%
AB Neg.	36	3,2%	29	3,1%	-19,4
AB Pos.	364	32,9%	344	36,8%	-5,49%
A Neg.	5	0,45%	2	0,2%	-60%
A Pos.	19	1,8%	78	8,3%	+310%
Total	1098+6=1104		933		-15,5%

Estamos de Parabéns!
 Nestes quadros compara-se alguns indicadores de actividade do CRSP entre os últimos dois quadrimestres, respectivamente de Novembro 2006 a Fevereiro 2007 e de Março a Junho 2007. Nos próximos números tentaremos fornecer esta informação atualizada numa base mensal.

"O que fiz em 2006, no CRSP?"
 Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

Comparativo dadores Inscritos/Colheitas Posto Fixo 2007

Agradecemos o envio das peças a publicar para extensao@crsp.msaude.pt ou o pedido de informações através da Extensão de Comunicação do CRSP. As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

O SGQ CRSP
 pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

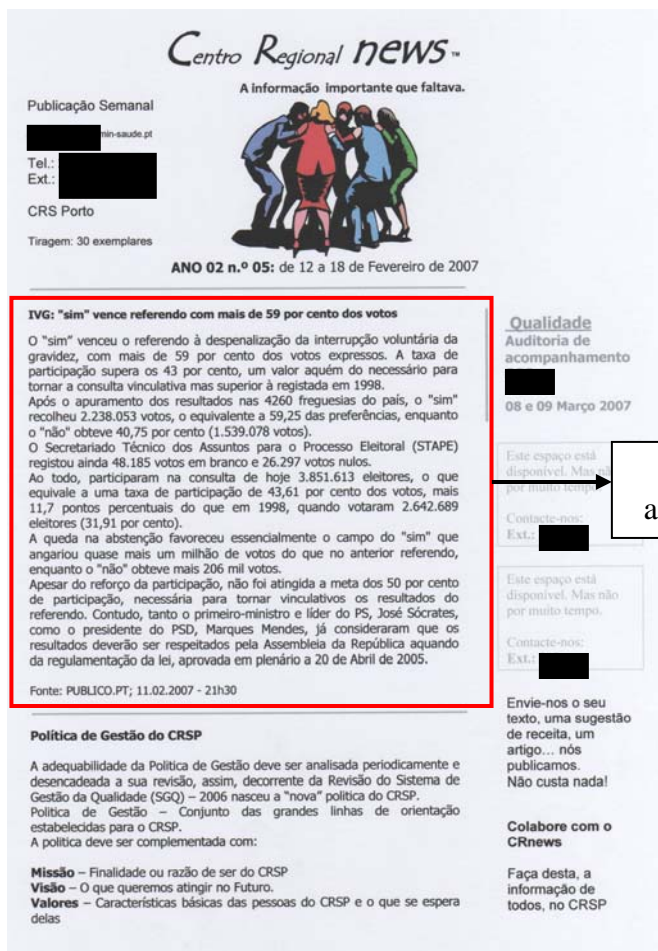
A Visão CRSP
 • Fornecer todos os componentes sanguíneos necessários à Região Norte;
 • Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

A Missão CRSP
 • Fornecer, útil, produto sanguíneo cumpram requisitos técnicos e seguros e eficazes;
 • 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com o qual foi celebrado contrato;
 • De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
 • De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

Os Valores CRSP
 • Conduta ética;
 • Confidencialidade;
 • Rigor técnico;
 • Transparência na Comunicação.

Sem assinatura

Neste exemplo temos duas peças não assinadas. A primeira consta de infográficos acompanhados de texto e a outra é apresentada apenas sobre a forma de gráfico.



Embora esta peça tenha a indicação da fonte, não se encontra assinada.

Géneros textuais

Quanto aos géneros textuais presentes no *CRnews*, detectámos os seguintes:

Tabela 4
Número e percentagem de géneros textuais presentes no *CRnews*

GÉNEROS TEXTUAIS	TOTAL	%
Notícias	6	6%
Entrevistas	2	2%
Anúncios informativos	29	30%
Outras informações	59	61%
TOTAIS	96	100%

Fonte: da autora


Nos vinte *CRnews*, apenas aparecem duas entrevistas:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@in-saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 19: de 29 de Outubro a 04 de Novembro de 2007

RVCC Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
«Uma oportunidade a não perder.»



Entrevista a [Redacted]

Na segunda-feira, 29 de Outubro de 2007, acontece a primeira avaliação final para RVCC no Centro Regional de Sangue do Porto. Com esta avaliação confirma-se o sucesso desta iniciativa formativa inédita no CRSP e assinala-se a concretização da oportunidade de reconhecimento, validação e certificação de competências e saberes adquiridos ao longo da vida por um conjunto de colaboradores do CRSP e a conclusão de uma etapa formativa e educativa, antes incompleta.

O *CRnews* quis saber a opinião sobre aplicabilidade, impacto e expectativas de quem participou neste processo formativo e a explicação em *roll play* do projecto.

CRnews: enquanto participante, como caracteriza esta experiência formativa?

[Redacted]: caracterizo-a como o reconhecimento, a validação e a certificação da experiência pessoal adquirida ao longo da vida, em contexto profissional, mas também num contexto social mais abrangente. Tudo é tido em consideração. É feita uma reflexão sobre a experiência de vida de adulto, as suas interações com o meio, a sua participação em diversos contextos e grupos, através de um conjunto de instrumentos pedagógicos. As experiências são identificadas, descritas e caracterizadas e, sucessivamente, avaliadas e desenvolvidas numa dinâmica de grupo, sob orientação do formador, procedendo-se à elaboração de um dossiê pessoal, construído com base nas evidências das competências adquiridas e que ficam, desse modo, reunidas e organizadas. Trata-se de competências nas áreas da Linguagem e Comunicação; Cidadania e Empregabilidade; Matemática e Tecnologias de Informação.

Colabore com o *CRnews*
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos ou anúncios do seu interesse.

Avaliação RVCC
Segunda, 07.10.29
15:30h
Auditório CRSP

Colabore *CRnews*
Faça desta informação todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos.
Não custa nada!

Primeira página da entrevista do *CRnews* n.º 19

Pela primeira vez, no *CRnews* aparece uma fotografia, que neste caso concreto é a da entrevistada.

CRnews: Qual é a aplicação prática e pessoal do Curso?

██████████ Para mim é aplicável. É a forma de obter o Certificado do 9.º Ano, atingir um patamar de ensino estabelecido, concluindo um estágio, um percurso académico e que me permite aspirar a uma progressão de carreiras académica e profissional. Também saliento a possibilidade de gratuitamente conciliar o Curso com a actividade profissional.

CRnews: Qual é o impacto deste processo na sua vida, há mudança?

██████████ Sinto que as minhas capacidades são melhor e mais reconhecidas e isso tem influência na minha forma de estar e de sentir. As matérias abordadas não eram desconhecidas para mim, tendo sido mais uma revisão do que uma aprendizagem inicial. Julgo que seria importante a introdução de outras matérias, como o exemplo do ensino da Língua Inglesa.

CRnews: Agora que o processo está em vias de ser concluído, quais são as expectativas para o futuro deste seu percurso?

██████████ A minha maior expectativa é a de concretizar, de facto, este nível e de poder, na continuação deste percurso, concluir o 12.º Ano.

CRnews: Como é que se sentiu no grupo de pessoas com quem realizou o Curso, como é que o caracteriza?

██████████ Senti-me bem. Considero-o um grupo heterogéneo, mas a diferença significativa de algumas características das pessoas não significou qualquer aspecto negativo ou dificuldade de entrosamento. Senti uma união dos elementos do grupo; uma atitude participativa; um espírito de inter-ajuda. Saliento ainda a capacidade demonstrada para compensar as ausências de alguns elementos pelos que foram tendo oportunidade de estar presentes. Um grande sentido de solidariedade e um grupo de pessoas interessadas.

CRnews: O Curso deveria ter réplicas, deveria ter edições sucessivas?

██████████ Acho que sim. É uma grande oportunidade para as pessoas. Destaco também a oportunidade que tivemos de obter um computador portátil pelo valor de €130,00. É um bom incentivo. Deixo ainda a mensagem de que a "Escola" deve estar em todas as instituições e empresas e que o apoio e o envolvimento dos responsáveis pelas organizações e Serviços é fundamental.

por ██████████@saude.pt

"O que fiz em 2007, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2007, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2007. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

██████████@saude.pt

Agradecemos o envio das peças a publicar para ██████████@saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão ██████████ CRSP. As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro Referência, Norte, na Imunoematologia e Doenças Transmísíveis pelo Sangue.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.


Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.


Segunda página da entrevista do CRnews nº 19

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares
ANO 02 n.º 20: de 05 a 11 de Novembro de 2007



Colheitas Automóveis
um novo conceito, um novo desafio para a colheita de sangue



Com entrega e entrada ao serviço agendadas para o início de Janeiro de 2008, os veículos especialmente construídos para as brigadas de colheita do Instituto Português do Sangue constituíram uma alternativa de qualidade e um incremento quantitativo de colheitas, mas também um desafio à promoção da dádiva de sangue e à organização de colheitas.

Entrevista a [Redacted] responsável pelo sector de Aproveitamento e Contabilidade

São oito as unidades móveis que estão a ser construídas, das quais quatro ou três são destinadas ao Centro Regional do Porto.

A criação de melhores condições de colheita e de dádiva em locais com falta de requisitos técnicos ou de racionalidade para a actividade justifica a criação desta alternativa e que também a é ao posto fixo pela mobilidade e às brigadas móveis convencionais pela "compactação" de meios.

Estas novas unidades integrarão equipas de seis elementos, um administrativo, um médico, dois enfermeiros, um auxiliar e um motorista. Permitirão a colheita simultânea em quatro cadeiras. A alternância da utilização dos lugares sentados para elementos da equipa técnica de colheita em deslocação permite, em circunstâncias de dádiva, a função de "sala" de espera com o conforto e comodidade indispensáveis.

As viaturas estarão totalmente equipadas, gozando de um elevado grau de autonomia, necessitando unicamente de manutenção de combustível (gasóleo) para geração de energia eléctrica através de dois geradores e de consumíveis para a actividade de colheita propriamente dita.

Trata-se de transpor o "Posto Fixo" para um veículo motorizado e autónomo.

Os casos de brigadas de baixo número de dadores e as sessões de colheita realizadas em zonas industriais ou de armazéns que passam a poder ser realizadas de forma a abordar a globalidade das pessoas, são exemplares.

Colabore com o CRnews
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos ou anúncios do seu interesse.

MAGUSTO CRSP
Segunda,
dia 12 de Novembro
bar dos colaboradores
13:00h

Colabore com CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Primeira página da entrevista do CRnews n.º 20

Cada unidade automóvel possui quatro cadeiras de colheita, cuidadosamente posicionadas, permitindo um fluxo de doadores adequado.

O factor promocional e publicitário que estes veículos representam, pelos trezentos metros quadrados que constituem as áreas de carroçaria utilizáveis para esse fim, terá que ser tido em boa conta.

O SQQ CRSP pretende assegurar todos os produtos e serviços fornecidos, de modo a melhorar de forma continuada, a satisfação dos clientes, e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

CURIOSIDADE:
as viaturas do CRSP totalizaram a 5 de Agosto de 2007
1 MILHÃO DE QUILOMETROS

Inscrições Posto Fixo 2006-2007

Mês	2006	2007
Jan	800	1200
Fev	900	1300
Mar	1000	1400
Abr	1100	1500
Mai	1200	1600
Jun	1300	1700
Jul	1400	1800
Ago	1500	1900
Set	1400	1800
Out	1300	1700
Nov	1200	1600
Dez	1100	1500

"O que fiz em 2007, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2007, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2007. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

Agradecemos o envio das peças a publicarmos ou o pedido de informações através da Extensão. As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

Segunda página da entrevista do CRnews n° 20

Esta segunda entrevista, embora não cumpra os moldes de uma entrevista clássica, foi considerada para o efeito. Esta entrevista apresenta duas fotografias. Todas as fotografias que aparecem no *CRnews* foram tiradas e editadas pelo responsável pela publicação.

Os anúncios informativos ocupam 30% desta publicação. Passamos a mostrar alguns exemplos:

	01/11/2006 a 28/02/2007		01/03/2007 30/06/2007		% Variação
O Neg.	6	0,54%	0	0%	-100%
O Pos.	46	4,16%	67	7,1%	+45%
B Neg.	20	1,8%	33	3,5%	+65%
B Pos.	602	54,4%	380	40,7%	-36,8%
AB Neg.	36	3,2%	29	3,1%	-19,4
AB Pos.	364	32,9%	344	36,8%	-5,49%
A Neg.	5	0,45%	2	0,2%	-60%
A Pos.	19	1,8%	78	8,3%	+310%
Total	1098+6=1104		933		-15,5%

Estamos de Parabéns!
Nestes quadros compara-se alguns indicadores de actividade do CRSP entre os últimos dois quadrimestres, respectivamente de Novembro 2006 a Fevereiro 2007 e de Março a Junho 2007. Nos próximos números tentaremos fornecer esta informação actualizada numa base mensal.

"O que fiz em 2006, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

[Redacted]@crsp.sds.pt

Comparativo doadores Inscritos/Colheitas Posto Fixo 2007

Agradecemos o envio das peças a publicar para [Redacted]@crsp.sds.pt ou o pedido de informações através da Extensão [Redacted].
As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

Anúncio informativo

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, doadores e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

No gráfico anterior é possível visualizar os valores mensais relativos ao número de dadores inscritos e a evolução no semestre Out 06 – Mar 07.

No gráfico seguinte apresenta-se valores médios relativos a dadores inscritos por dia (as colheitas realizam-se em segundas; sextas e 2.º e 4.º sábado de cada mês).

Os segmentos de recta "Linear" correspondem à tendência face aos valores obtidos.

Dadores Inscritos Braga

Mês	sáb	seg	sex	Média Brig
Out	45	55	35	45
Nov	35	45	25	35
Dez	45	55	35	45
Jan	65	75	45	65
Fev	75	85	55	75
Mar	65	75	45	65

Tendencialmente, são realizadas de 10 a 11 sessões de colheita mensais, o que permite, face ao crescimento verificado, extrapolar para valores de dadores inscritos mensais na ordem dos 600. Também em valores médios e por inferência, pode-se prever valores anuais superiores a 7000 dadores inscritos, o que constitui uma expectativa muito positiva e que revela o excelente desempenho da equipa do CRSP que se tem deslocado a Braga para realizar a colheita de sangue e dessa forma representar o Centro Regional e o próprio Instituto Português do Sangue.

[Redacted] :saude.pt

Formação
CURSO Motivação/Envolvimento para a Qualidade
Alteração:
A Edição de Abril realizar-se-á em 19 e 20 de Abril (Quinta e Sexta)
DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP
INFORMAÇÕES
TACSP [Redacted]
Núcleo de Formação CRSP
ORGANIZAÇÃO
Núcleo de Formação / CRSPorto
INSCREVA-SE E PARTICIPE!

Agradecemos o envio das peças a publicar para [Redacted] :saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [Redacted].
As peças para publicação na segunda-feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

A Visão CRSP

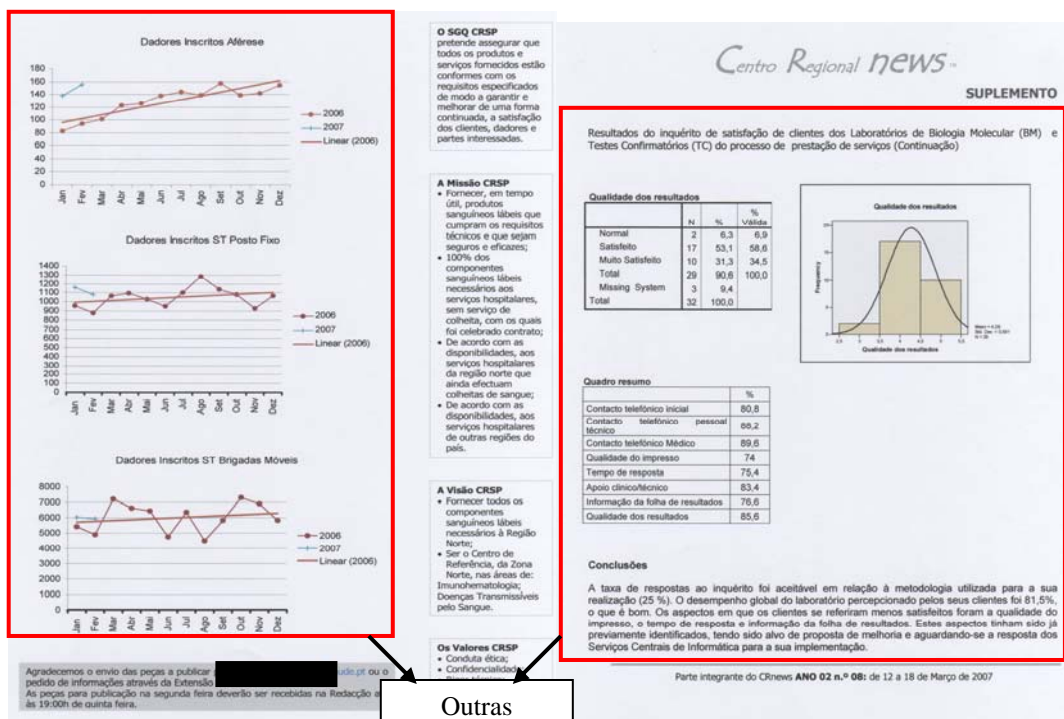
- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser Referência Nacional em Imunogenética pelo S

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Anúncio informativo

Catalogamos como “outras informações” os gráficos e infográficos, que têm uma presença de 61%, nesta publicação do CRSP:



Outras informações

Estes gráficos e infográficos referem-se a dados concretos do CRSP. A sua maior parte não possui qualquer tipo de texto a fazer acompanhamento.

Texto

Como vimos acima, os textos publicados nos *CRnews* não têm características jornalísticas, isto é, não são elaborados com base nas técnicas habituais de expressão jornalística e raramente obedecem à tipologia dos géneros jornalísticos.

Observemos, agora, o primeiro número do *CRnews* de 2007:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted] min-saude.pt
Tel.: [Redacted]
Ext.: [Redacted]
CRS Porto
Tiragem: 30 exemplares

**Renovado... e...
Gratuito!**

ANO 02 n.º 01: de 15 a 21 de Janeiro de 2007

2007 começa, e com a mudança de calendário, renova-se a participação informativa do Centro Regional de Sangue do Porto.
Propõem-se um CRnews de carácter mais informativo, sem perder o argumento lúdico e de lazer.
Promove-se a comunicação de interesses e curiosidades pessoais mas também, e cada vez mais, de factos relevantes e positivamente significativos para a definição sectorial da nossa organização.

Os votos de um Bom Ano 2007 da equipa CRnews

08 e 09 Março 2007

Caros Colegas

Temos a alegria de vos comunicar o sucesso da Recolha de Natal 2006 e anunciar que as contribuições foram entregues à Associação "Asas de Ramalde".
Se ainda quiserem contribuir, podem-nos entregar as vossas dádivas, que serão encaminhadas para a Associação.

Queremos também agradecer a generosidade que têm demonstrado para com o projecto "Ajudar a Casa de Cedofeita 365 dias".
Desde já, convidamo-vos a realizar uma visita a esta casa.

Um muito obrigada!!!
[Redacted]

Formação
CURSO
Actualização em
Medicina Transfusional
- Cadeia Transfusional

DESTINATÁRIOS
Enfermeiros do CRSP

INFORMAÇÕES
Enf.ª [Redacted]

Organização
Núcleo de Formação / CRSPorto

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [Redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos.
Não custa nada!

Colabore com o CRnews

Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Texto do responsável pela publicação

3ª pessoa do plural

Neste primeiro texto, de 2007, do responsável pela publicação, os colaboradores do CRSP são informados que o *CRnews* passa a ter um perfil mais informativo “(...) sem perder o argumento lúdico e de lazer”. Nesse sentido, o responsável pelo *CRnews*, com ar de brincadeira, escreve em letras grandes e coloridas, no canto superior direito, “renovado e gratuito”.

Apesar de não apresentar um título, o primeiro texto do *CRnews* número um é assinado pela equipa do *CRnews*. O curioso é que não existe equipa, há apenas uma pessoa, que é o responsável pela publicação, que faz a sua edição. No entanto, o responsável ao assinar a publicação em nome de uma equipa pode estar a apelar ao subconsciente dos colaboradores do Centro Regional de Sangue do Porto para a sua participação. Os locais disponíveis para publicidade estão, efectivamente, escritos na terceira pessoa do plural, assim como o pedido de peças para publicação que se encontra no final da segunda página:

The image shows a screenshot of a website page with several sections and annotations. The main content includes:

- Formação CURSO:** "Motivação/Envolvimento para a Gestão da Qualidade (10 edições)".
- DESTINATÁRIOS:** "Todos os colaboradores do CRSP".
- INFORMAÇÕES:** "TACSP", "Núcleo de Formação CRSP", "Organização", "Núcleo de Formação / CRSPorto".
- Legislação:** A list of seven legislative acts, including "Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Saúde" and "Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social".
- Footer:** "Agradecemos o envio das peças a publicar para [redacted]@n-saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [redacted]. As peças para publicação na segunda-feira [redacted] recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta-feira."
- Contact Form:** A vertical column of "contacte-nos" buttons, each with a "Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo." message.

Annotations include:

- A box labeled "“agradecemos” 3ª pessoa do plural" pointing to the footer text.
- A box labeled "“contacte-nos” 3ª pessoa do plural" pointing to several "contacte-nos" buttons in the contact form.
- Red circles around the "contacte-nos" text in the contact form buttons.

O responsável emprega palavras como “agradecemos”, “nós publicamos”, “envie-nos” e “contacte-nos”, ao longo dos vinte *CRnews* publicados. Entendemos que o responsável pretende, desta forma, seduzir para levar o leitor a participar na publicação.

Juízo de valor

Centro Regional news™

SUPLEMENTO

As sugestões de publicação de textos no CRnews estão num bom ritmo, entende a redacção que, as sugestões deverão ser, na medida do possível e dentro de um regime de bom senso, incluídas neste meio de informação, tanto enquanto factores de motivação cívica como de envolvimento num veículo de cidadania. No entanto, por razões de ordem logística, os textos relativamente extensos geram a necessidade deste novo formato de "Suplemento". Estreia-se desta feita o primeiro SUPLEMENTO, com um texto de opinião sobre um tema de actualidade social.

Pretende a redacção CRnews pautar-se pela neutralidade o que, em boa verdade, pode ser relativizado em contextos políticos ou político-partidários. Sobre esta questão, cabe à redacção a responsabilidade de opção de publicação, baseando-se em critérios de qualidade informativa, opinião construtiva e neutralidade relativa.

Obrigado

Referendo sobre o aborto

Numa questão tão delicada, com a vida e a morte em jogo, não se pretende que haja vencedores nem vencidos, mas um diálogo argumentado, para lá da paixão e mesmo da simples compaixão. Ficam alguns pontos para reflectir.

1. O aborto é objectivamente um mal moral grave. Aliás, ninguém é a favor do aborto em si, pois é sempre um drama.
2. A vida é um bem fundamental, mas não é um bem absoluto e incondicionado. Se o fosse, como justificar, por exemplo, o martírio voluntário e a morte em legítima defesa?
3. Para o aparecimento de um novo ser humano, não há "o instante" da fecundação, que é processual e demora várias horas. A gestação é um processo contínuo até ao nascimento. Há, no entanto, alguns "marcos" que não devem ser ignorados. É precisamente o seu conhecimento que leva à distinção entre vida, vida humana e pessoa humana. O blastocisto, por exemplo, é humano, vida e vida humana, mas não um indivíduo humano e, muito menos, uma pessoa humana. Se entre a fecundação e o início da nidacção (sete dias), pode haver a possibilidade de gémeos monozigóticos (verdadeiros), é porque não temos ainda um indivíduo constituído. Antes da décima semana, não havendo ainda actividade neuronal, não é claro que o processo de constituição de um novo ser humano esteja concluído. De qualquer modo, não se pode chamar homicídio, sem mais, à interrupção da gravidez levada a cabo nesse período.
4. Sendo o aborto objectivamente um mal, deve fazer-se o possível para evitá-lo. Tudo começa pela educação e formação. Impõe-se uma educação sexual aberta e responsável para todos, que, não ficando reduzida aos aspectos biológicos e técnicos, tem de implicá-los, fazendo parte dela o esclarecimento, sem tabus, quanto à contracepção.
5. O aborto é uma realidade social que nem a sociedade nem o Estado podem ignorar. Como deve então posicionar-se o Estado frente a essa realidade: legalizando, liberalizando, penalizando?

Parte integrante do CRnews ANO 02 n.º 03: de 29 de Janeiro a 04 de Fevereiro de 2007

Embora este texto não esteja assinado é facilmente percebido que é escrito pelo responsável da publicação, porque emprega as palavras “entende a redacção”. Este texto explica a necessidade de ter sido criado o suplemento. Para além disso, esta justificação emite um juízo de valor: “estão num bom ritmo”.

Centro Regional news -
A Informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[Redacted]@sude.pt
Tel: [Redacted]
Fax: [Redacted]
CRS Porto
Tragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 18: de 09 a 15 de Julho de 2007

QUADRO RESUMO DE INDICADORES DE PRODUÇÃO DO CRSP
Comparação entre os quadrimestres Novembro/2006 a Fevereiro/2007 e Março/2007 a Junho/2007

	01/11/2006 a 28/02/2007	01/03/2007 a 30/06/2007	% Variação
Dadores inscritos	29082	34353	+18,1%
Colheitas	21113	25337	+20%
Produtos obtidos	56834	72927	+28,3%
Produtos enviados	21885	21946	+0,27%
Produtos recebidos	282	24	-91,4%
Produtos devolvidos	1957	1669	-14,7%
Inutilizados PV - CE	1105	933	-15,5%
Inutilizados PV - CUP	71	18	-74,6%
Inutilizados PV - CLP	32	11	-65,6%

Colabore com o CRnews.
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos ou anúncios do seu interesse.

Colabore com o CRnews.
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Primeira página do CRnews n.º 18

	01/11/2006 a 28/02/2007	% Var	01/03/2007 a 30/06/2007	% Var	% Variação
Colheitas (ST)	21113	5,2%	25337	3,6%	
Inutilizados PV(CE)	1105	5,2%	933	3,6%	
Colheitas (CLP)	654	4,8%	732	1,5%	
Inutilizados PV (CLP)	32	4,8%	11	1,5%	
Preparados (CPP)	1086		927		
Inutilizados PV (CPP)	71	6,5%	18	1,9%	
Total	1098+6=1104		933		-15,5%

Estamos de Parabéns!
Nestes quadros compara-se alguns indicadores de actividade do CRSP entre os últimos dois quadrimestres, respectivamente de Novembro 2006 a Fevereiro 2007 e de Março a Junho 2007. Nos próximos números tentaremos fornecer esta informação actualizada numa base mensal.

Juízo de valor

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuem colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

Os Valores CRSP

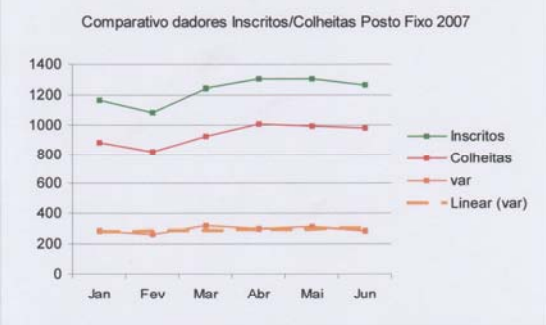
- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Segunda página do CRnews n.º 18

"O que fiz em 2006, no CRSP?"

Com o objectivo de concretizar o Relatório de Actividades do Centro Regional de Sangue do Porto para o ano de 2006, reflectindo e comunicando a diversidade, a quantidade e a qualidade da actividade colectiva e parcial do Centro, nos vários Sectores, solicita-se a todos os colaboradores que enviem mensagens descritivas ou enumerativas das actividades realizadas durante o ano de 2006. Por uma questão de organização e ordenação, as actividades deverão ser datadas e identificadas com o intuito de poderem ser consideradas e distinguidas.

[Redacted]@sude.pt



Agradecemos o envio das peças a publicar para [Redacted]@sude.pt ou o pedido de informações através da Extensão [Redacted] CRSP. As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

Na segunda página do *CRnews* nº 18 é visível a frase “Estamos de Parabéns!”. Se por acaso houvesse uma tendência de decréscimo nos indicadores das actividades do CRSP, será que viria publicado? Ficamos sem saber quem o escreveu, uma vez que não se encontra assinado, mas se este texto fosse jornalisticamente correcto não poderia emitir juízos de valor. Vejamos outro exemplo:

No gráfico anterior é possível visualizar os valores mensais relativos ao número de dadores inscritos e a evolução no semestre Out 06 – Mar 07.

No gráfico seguinte apresenta-se valores médios relativos a dadores inscritos por dia (as colheitas realizam-se em segundas; sextas e 2.º e 4.º sábado de cada mês).

Os segmentos de recta “Linear” correspondem à tendência face aos valores obtidos.

Dadores Inscritos Braga

Mês	sáb	seg	sex	Média Brig
Out	45	55	35	45
Nov	35	40	25	35
Dez	45	50	30	45
Jan	65	60	35	55
Fev	75	70	35	65
Mar	80	75	35	70

Tendencialmente, são realizadas de 10 a 11 sessões de colheita mensais, o que permite, face ao crescimento verificado, extrapolar para valores de dadores inscritos mensais na ordem dos 600. Também em valores médios e por inferência, pode-se prever valores anuais superiores a 7000 dadores inscritos, o que constitui uma expectativa muito positiva e que revela o excelente desempenho da equipa do CRSP que se tem deslocado a Braga para realizar a colheita de sangue e dessa forma representar o Centro Regional e o próprio Instituto Português do Sangue.

Juízo de valor

Forma
CURS
Alter **envolvimento para a Qualidade**
A Edição de Abril realizar-se-á em 19 e 20 de Abril (Quinta e Sexta)
DESTINATÁRIOS
Todos os colaboradores do CRSP
INFORMACÕES
TACSP
Núcleo de Formação CRSP
ORGANIZAÇÃO
Núcleo de Formação / CRSPorto
INSCREVA-SE E PARTICIPE!

Agradecemos o envio das peças a publicar para saude.pt ou o pedido de informações através da Extensão CRSP.
As peças para publicação na segunda feira deverão ser recebidas na Redacção até às 19:00h de quinta feira.

O SGQ CRSP
pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, dadores e partes interessadas.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos lábeis que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos lábeis necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuem colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos lábeis necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue.

Os Valores CRSP

- Conduta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Esta peça está assinada pelo responsável da publicação e o próprio emite um juízo de valor quando refere que a equipa, do CRSP, que se desloca a Braga para fazer colheitas está a fazer um “excelente desempenho”.

Nesta parte do texto convém ainda falarmos sobre a ausência de texto. Em muitos *CRnews* são visíveis gráficos sem um apoio textual:

O SGQ CRSP pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, doadores e partes interessadas.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos libéres que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos libéres necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos libéres necessários à Região Norte;
- Colaboração da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue;

Os Valores CRSP

- Condiuta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Gráficos sem a presença de texto

Centro Regional news
A Informação importante que faltava.

Publicação Semanal
Tel. [redacted] ou [redacted]
Est. [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares
ANO 02 n.º 14: de 07 a 13 de Maio de 2007

	01/11/2006 a 28/02/2007	01/03/2007 a 30/06/2007	a	% Variação
O Neg.	6	0	0%	-100%
O Pos.	46	67	7,1%	+45%
B Neg.	20	33	3,5%	+65%
B Pos.	602	380	40,7%	-36,8%
AB Neg.	36	29	3,1%	-19,4
AB Pos.	364	344	36,8%	-5,49%
A Neg.	5	2	0,2%	-60%
A Pos.	19	78	8,3%	+319%
Total	1098+6=1104	933		-15,5%

O SGQ CRSP pretende assegurar que todos os produtos e serviços fornecidos estão conformes com os requisitos especificados de modo a garantir e melhorar de uma forma continuada, a satisfação dos clientes, doadores e partes interessadas.

A Missão CRSP

- Fornecer, em tempo útil, produtos sanguíneos libéres que cumpram os requisitos técnicos e que sejam seguros e eficazes;
- 100% dos componentes sanguíneos libéres necessários aos serviços hospitalares, sem serviço de colheita, com os quais foi celebrado contrato;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares da região norte que ainda efectuam colheitas de sangue;
- De acordo com as disponibilidades, aos serviços hospitalares de outras regiões do país.

A Visão CRSP

- Fornecer todos os componentes sanguíneos libéres necessários à Região Norte;
- Ser o Centro de Referência, da Zona Norte, nas áreas de: Imunohematologia; Doenças Transmissíveis pelo Sangue;

Os Valores CRSP

- Condiuta ética;
- Confidencialidade;
- Rigor técnico;
- Transparência na Comunicação.

Como vimos, os gráficos destes exemplos não apresentam um texto introdutório nem conclusivo.

Título

Normalmente, os títulos presentes na publicação do CRSP não são jornalísticos, conforme se evidencia no exemplo seguinte, escolhido arbitrariamente para exemplificação:

The image shows a page from the newsletter 'Centro Regional news'. At the top, it says 'Publicação Semanal' and 'ANO 02 n.º 02: de 22 a 28 de Janeiro de 2007'. There is a central illustration of a group of people. Below the illustration, there are two sections highlighted with red boxes. The first is titled 'CONVITE' and the second is titled 'Os Q's da Qualidade...'. To the left of these sections, a box labeled 'Título' has arrows pointing to the highlighted titles. On the right side of the page, there are several text boxes, some of which are partially obscured by black redaction marks.

CONVITE
No dia 02 de Fevereiro, comemoramos o 2.º ANIVERSÁRIO da nossa mudança de instalações. Gostaríamos de assinalar esta data realizando um almoço com a participação de todos os colaboradores e a apresentação com os dados das actividades do CRSP. Se quiser participar, apareça no bar do pessoal pelas 13:00 horas e traga boa disposição. Se tiver vontade de colaborar com alguma iguaria (doce ou salgado) combine com a D.ª [redacted] Mas não é obrigatório.

Os Q's da Qualidade...
A auditoria de concessão é uma auditoria para efeitos de concessão da certificação. São verificadas todas as funções do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de modo a avaliar se todos os requisitos da norma de referência são cumpridos. É efectuada em duas fases: na 1.ª fase procede-se à avaliação da documentação do SGQ e na 2.ª fase é feita a verificação do sistema global, de modo a conhecer o cumprimento dos requisitos da norma. Esta auditoria ocorreu em Janeiro de 2006 e a entidade certificadora foi a SGS. A auditoria de acompanhamento é realizada para efeitos de manutenção da certificação, sendo avaliada a continuidade da adequabilidade do SGQ. A periodicidade é anual, sendo de menor duração que a auditoria de concessão, pois é feita a amostragem de apenas alguns requisitos da norma. Esta auditoria terá lugar nos dias 08 e 09 de Março de 2007, sendo a EA a Dr.ª [redacted]

Qualidade
Auditoria de acompanhamento
[redacted]
08 e 09 Março 2007

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [redacted]

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [redacted]


Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Há, porém, alguns títulos de peças que se aproximam dos títulos de recorte jornalístico, como acontece nas entrevistas com que exemplificamos este achado:

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[redacted]@in-saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares



ANO 02 n.º 19: de 29 de Outubro a 04 de Novembro de 2007

RVCC Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
«Uma oportunidade a não perder.»

↓

Título

Entrevista a [redacted]

Na segunda-feira, 29 de Outubro de 2007, acontece a primeira avaliação final para RVCC no Centro Regional de Sangue do Porto. Com esta avaliação confirma-se o sucesso desta iniciativa formativa inédita no CRSP e assinala-se a concretização da oportunidade de reconhecimento, validação e certificação de competências e saberes adquiridos ao longo da vida por um conjunto de colaboradores do CRSP e a conclusão de uma etapa formativa e educativa, antes incompleta.

O CRnews quis saber a opinião sobre aplicabilidade, impacto e expectativas de quem participou neste processo formativo e a explicação em *roll play* do projecto.

CRnews: enquanto participante, como caracteriza esta experiência formativa?

[redacted]: caracterizo-a como o reconhecimento, a validação e a certificação da experiência pessoal adquirida ao longo da vida, em contexto profissional, mas também num contexto social mais abrangente. Tudo é tido em consideração. É feita uma reflexão sobre a experiência de vida de adulto, as suas interações com o meio, a sua participação em diversos contextos e grupos, através de um conjunto de instrumentos pedagógicos. As experiências são identificadas, descritas e caracterizadas e, sucessivamente, avaliadas e desenvolvidas numa dinâmica de grupo, sob orientação do formador, procedendo-se à elaboração de um dossiê pessoal, construído com base nas evidências das competências adquiridas e que ficam, desse modo, reunidas e organizadas. Trata-se de competências nas áreas da Linguagem e Comunicação; Cidadania e Empregabilidade; Matemática e Tecnologias de Informação.

Colabore com o CRnews
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos ou anúncios do seu interesse.

Avaliação RVCC
Segunda, 07.10.29
15:30h
Auditório CRSP

Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.
Contacte-nos:
Ext. [redacted]


Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos.
Não custa nada!

Centro Regional news™
A informação importante que faltava.

Publicação Semanal
[redacted]@saude.pt
Tel.: [redacted]
Ext.: [redacted]
CRS Porto
Tiragem: 33 exemplares

ANO 02 n.º 20: de 05 a 11 de Novembro de 2007

**Colheitas Automóveis
um novo conceito, um novo desafio para a colheita de sangue**



Com entrega e entrada ao serviço agendadas para o início de Janeiro de 2008, os veículos especialmente construídos para as brigadas de colheita do Instituto Português do Sangue constituirão uma alternativa de qualidade e um incremento quantitativo de colheitas, mas também um desafio à promoção da dádiva de sangue e à organização de colheitas.

Entrevista a [redacted] responsável Aproveitamento e Contabilidade

São oito as unidades móveis que estão a ser construídas, das quais quatro ou três são destinadas ao Centro Regional do Porto.

A criação de melhores condições de colheita e de dádiva em locais com falta de requisitos técnicos ou de racionalidade para a actividade justifica a criação desta alternativa e que também a é ao posto fixo pela mobilidade e às brigadas móveis convencionais pela "compactação" de meios.

Estas novas unidades integrarão equipas de seis elementos, um administrativo, um médico, dois enfermeiros, um auxiliar e um motorista. Permitirão a colheita simultânea em quatro cadeiras. A alternância da utilização dos lugares sentados para elementos da equipa técnica de colheita em deslocação permite, em circunstâncias de dádiva, a função de "sala" de espera com o conforto e comodidade indispensáveis.

As viaturas estarão totalmente equipadas, gozando de um elevado grau de autonomia, necessitando unicamente de manutenção de combustível (gasóleo) para geração de energia eléctrica através de dois geradores e de consumíveis para a actividade de colheita propriamente dita.

Trata-se de transpor o "Posto Fixo" para um veículo motorizado e autónomo.

Os casos de brigadas de baixo número de dadores e as sessões de colheita realizadas em zonas industriais ou de armazéns que passam a poder ser realizadas de forma a abordar a globalidade das pessoas, são exemplares.

Título

Colabore com o CRnews
Use este meio de comunicação que é seu. Publique artigos ou anúncios do seu interesse.

MAGUSTO CRSP
Segunda,
dia 12 de Novembro
bar dos colaboradores
13:00h

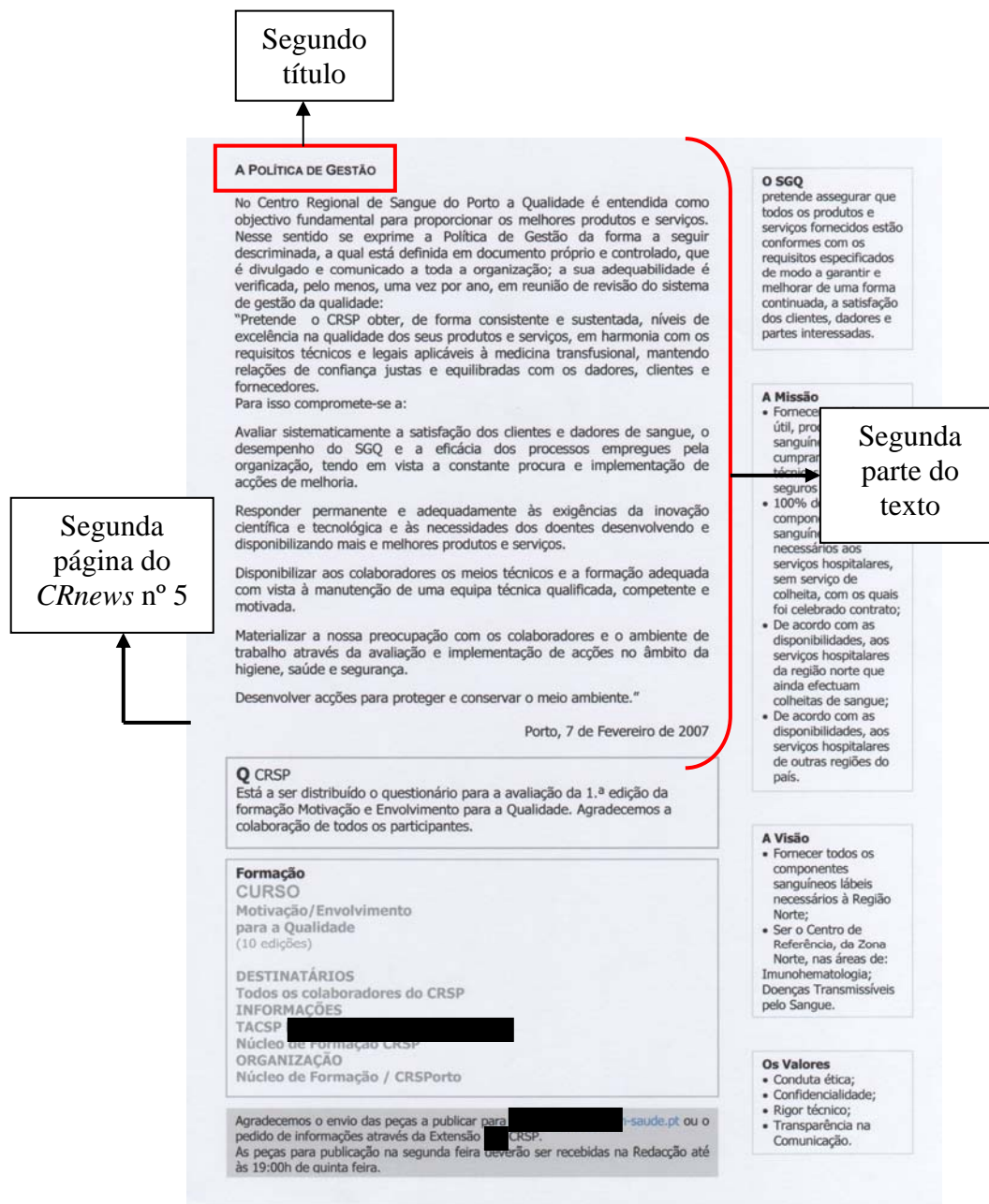
Colabore com o CRnews
Faça desta, a informação de todos, no CRSP

Este espaço está disponível. Mas não por muito tempo.

Contacte-nos:
Ext.: [redacted]

Envie-nos o seu texto, uma sugestão de receita, um artigo... nós publicamos. Não custa nada!

Não sabemos se foi lapso ou se foi propositado que o mesmo texto do *CRnews* nº 5 apresenta dois títulos. O texto inicia-se na primeira página e termina na segunda:



Cor

Como temos visto nos exemplos acima demonstrados, o *CRnews* é uma publicação que recorre à cor. Os gráficos são coloridos, as poucas fotografias que aparecem também são a cores, bem como a figura do grupo de pessoas que surge a seguir ao slogan desta publicação. Esta figura é uma espécie de imagem de marca, ou logótipo, desta publicação, sem o ser exactamente.

Fotografias/ilustrações/gráficos

Como já mencionámos, o *CRnews* apresenta, em todas as suas edições, uma ilustração de um grupo de pessoas na primeira página. Também, conforme fomos referindo ao longo da análise a esta publicação, o *CRnews* exhibe bastantes gráficos e algumas fotografias. Em vinte números desta publicação apenas aparecem três fotografias pequenas, mas a cores. Era interessante que esta publicação passasse a apresentar mais fotografias, até mesmo dos próprios colaboradores.

Para analisarmos quantas peças foram acompanhadas por ilustrações, fotos ou gráficos executámos os seguintes gráficos:

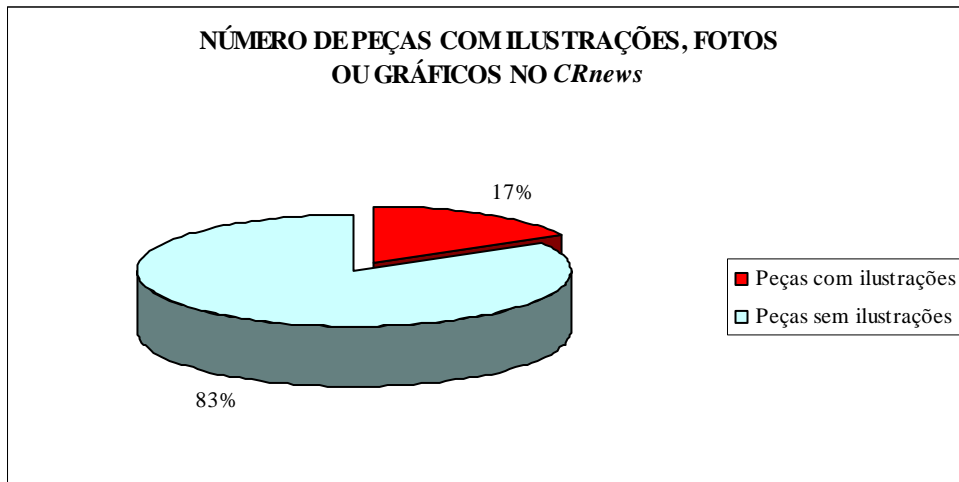
Tabela 5
Número e percentagem de peças acompanhadas
por ilustrações, fotos ou gráficos

ILUSTRAÇÕES, FOTOS OU GRÁFICOS	TOTAL	%
Peças com ilustrações	16	17%
Peças sem ilustrações	80	83%
Total	96	100%

Fonte: da autora

Gráfico 11

Percentagem de peças com ilustrações, fotos ou gráficos



A maior parte (83%) das peças exibidas no *CRnews* não apresentam qualquer tipo de ilustração, ou fotografias ou gráficos. De seguida vamos dar alguns exemplos de peças que contemplam ilustrações:

Exemplos de peças com ilustrações:

- Artigo de Notícias:** "Dia Mundial do Dador de Sangue" (14 de Junho de 2007). Inclui uma fotografia de pessoas a doar sangue.
- Gráficos:**
 - Dadores Inscritos Alentejo:** Gráfico de linhas mostrando o aumento de doadores inscritos de 2006 para 2007.
 - Dadores Inscritos ST Posto Fio:** Gráfico de linhas mostrando o aumento de doadores inscritos de 2006 para 2007.
 - Dadores Inscritos ST Brigadas Móveis:** Gráfico de linhas mostrando o aumento de doadores inscritos de 2006 para 2007.
- Textos Informativos:**
 - O SIQ CRSP:** Destaca a importância de assegurar a qualidade dos produtos e serviços.
 - A Missão CRSP:** Foca-se em fornecer sangue seguro e eficaz, com 100% dos componentes necessários.
 - A Visão CRSP:** Enfatiza a disponibilidade de serviços hospitalares e a qualidade do sangue.
 - Os Valores CRSP:** Inclui ética, confidencialidade, rigor técnico e transparência.

Ilustrações, gráficos e fotografias



Estes são alguns exemplos de peças com recurso a ilustrações, gráficos e fotografias que foram publicadas no *CRnews*.

4.2.3 Discussão da entrevista ao responsável da publicação

A entrevista foi previamente marcada com o responsável pelo *CRnews*, sendo-lhe também explicado qual o fim pretendido com a mesma. A entrevista decorreu numa sala do CRSP, sem qualquer tipo de interrupções (telefones, colaboradores, etc), com a duração de uma hora. No início da entrevista, foram uma vez mais explicados ao responsável por este veículo comunicacional quais os objectivos da conversa.

Identificação do responsável da publicação do Centro Regional de Sangue do Porto	
Formação académica	Funções desempenhadas na organização
“Engenharia Mecânica, Gestão de Empresas com especialização em Psicologia do trabalho e ainda Assessoria de Administração.”	“Técnico de Relações Públicas, mas em termos práticos o que mais faço é assessoria à Direcção, em várias áreas, nomeadamente em processos de comunicação internos e externos. Sou ainda formador interno, do Centro Regional do Porto, na área da Qualidade e como formador compete-me também a própria criação dos cursos, em conjunto com a Gestora da Qualidade.”

O responsável pela publicação do Centro Regional de Sangue do Porto possui três Licenciaturas, mas nenhuma na área do jornalismo ou da comunicação.

O responsável do veículo comunicacional é Técnico de Relações Públicas, embora tenha a seu cargo outras funções como assessoria à Direcção e formador interno. O responsável pertence ao departamento da Direcção do Centro e é também aí que a publicação está vinculada.

Inquirimos o responsável sobre o surgimento da publicação:

Características da publicação	
Ideia de criar a publicação	Finalidade da publicação
“O conceito desta publicação foi fundamentalmente da Dra. Marília Morais, Directora do Centro do Norte. Eu desenvolvi a forma e o tipo, a partir de conversas que tivemos.”	“ (...) criar uma plataforma de comunicação.” “(...) privilegiando também a participação de todos e privilegiando a comunicação que é transversal a todos os colaboradores deste Centro.”
Participação dos colaboradores da organização	Financiamento
“(...) falta de envolvimento das pessoas.”	“Não há uma verba específica para esta publicação. São utilizados os materiais do Centro Regional de Sangue do Porto.”
Idade da publicação	Periodicidade
Dois anos	“A periodicidade prevista é semanal (...)”

Segundo o responsável pela publicação, quem teve a ideia de criar este veículo foi a Directora do Centro, depois de terem efectuado um diagnóstico que detectou alguns problemas na comunicação.

O nome da publicação foi atribuído pelo responsável. O *CRnews* surgiu em 2005 e foi pensado para que todos os colaboradores do Centro Regional de Sangue do Porto pudessem participar de forma activa e continuada. O responsável tenta envolver todos os colaboradores, do Centro, na elaboração da publicação, mas estes não demonstram interesse em cooperar com este suporte comunicacional. Na perspectiva do responsável, este tipo de comportamento deve-se a uma série de situações:

Está relacionado com a carga de trabalho dos colaboradores e com questões de motivação dos recursos humanos e da própria função pública que têm sido afectadas por medidas políticas que têm implicado algumas restrições, nomeadamente remuneratórias e estagnação das carreiras, e há como que um comportamento retaliatório generalizado e um certo mal estar que afecta este tipo de envolvimento. Muitas pessoas acabam por desempenhar apenas a sua rotina profissional, que já é pesada, na percepção das pessoas, e porque é obrigatório, porque sabem que se não o fizerem vão ter consequências na sua avaliação de desempenho. Fazem o indispensável e tudo aquilo que são actividades do âmbito mais social da organização, não o fazem.

O *CRnews* é elaborado com os materiais existentes no Centro, não tendo, portanto, uma verba própria.

A periodicidade da publicação é semanal, mas como o responsável acumula várias funções e aliando-se ainda o facto dos colaboradores do Centro não se mostrarem disponíveis para participar, muitas das vezes a periodicidade não é cumprida. Contudo, o responsável tem consciência da utilidade deste meio de comunicação e para não o deixar “morrer”, em algumas ocasiões é o próprio a escrever. Menciona, também, que a Directora do Centro quando quer passar alguma mensagem ou promover um evento utiliza o *CRnews*.

Utilidade	Eficiência da publicação na comunicação interna
“(…) é útil na medida em que se assume como uma plataforma de comunicação e gera uma transversalidade em termos de informação, uma uniformização e um conhecimento organizacional melhor, que penso que são factores à comunicação em geral e particularmente à comunicação interna das organizações.”	“(…) esta publicação com um estilo algo informal, falando com alguma frequência de questões formais privilegia a comunicação (…). Sem esta publicação poderia haver um desequilíbrio.”

O responsável refere, ainda, que este suporte informativo melhora a comunicação interna do Centro.

Avaliação	Feedback
“(…) nunca fiz.”	“(…) as pessoas falam comigo sobre os artigos publicados no <i>CRnews</i> . A percepção que eu tenho é que de facto a publicação chega a todos os colaboradores e que pelo menos dão uma vista de olhos.”

A avaliação do *CRnews* não é feita, mas o feedback que o responsável tem, dos colaboradores do Centro, é que fazem uma leitura rápida.

Os aspectos principais desta entrevista estão disponíveis no apêndice.

4.2.4 Resultado da entrevista do grupo de foco

Contactamos o Centro Regional de Sangue do Porto para explicar que no âmbito desta pesquisa necessitávamos de entrevistar um grupo de cinco colaboradores de carreiras diferentes.

Antes do início da entrevista foi transmitido aos cinco colaboradores, pela investigadora desta dissertação, o intuito a que esta se destinava. Foi-lhes ainda mencionado que, no sentido de mantermos a confidencialidade não iríamos referir os nomes dos

participantes, mas apenas atribuir-lhes uma letra e mencionar a carreira a que pertencem. A entrevista demorou cerca de uma hora. No apêndice pode ser consultada a transcrição dos aspectos mais importantes desta entrevista.

Identificação dos participantes do grupo de foco do Centro Regional de Sangue do Porto			
Colaborador	Carreira	Habilitações académicas	Sexo
F	Técnica Superior Regime Geral	Licenciada em Serviço Social	Feminino
G	Assistente Administrativa	9.º Ano	Feminino
H	Auxiliar de Acção Médica	9.º Ano	Masculino
I	Técnico de Informática	Licenciado em Informática – Gestão	Masculino
J	Gestora da Qualidade	Licenciada em Engenharia Química	Feminino

Após a transcrição e análise da entrevista de grupo definimos algumas categorias importantes para o estudo da publicação:

- Recolha de opinião sobre o veículo;
- Tipo de publicação pretendida.

Recolha de opinião sobre o veículo			
Colaborador	Tipo de leitura	Colaborador	O que costumam ler
J	“Leio a publicação toda, até porque a utilizo como um mecanismo de comunicação interna para os temas da Qualidade.”	H	“O que mais gosto de ler são as receitas de culinária porque gosto de cozinhar, mas também gosto de ver a parte que diz respeito às colheitas de sangue e à Qualidade.”
I	“Leio o <i>CRnews</i> na oblíqua e se vejo algum artigo que me desperte a curiosidade, então leio com mais atenção.”	F	“Gosto de ler tudo o que tem a ver com o nosso Centro.”

Colaborador	Os colegas costumam ler	Colaborador	Avaliação do veículo
F	“Quanto aos meus colegas, vejo que eles passam sempre uma vista de olhos pela publicação.”	I	“Uma das coisas que pode levar a que as pessoas não leiam o <i>CRnews</i> é o diferente tamanho de letras que existe e que pode cansar a vista.” “Quanto à estrutura do veículo está bem feita (...)”
G	“Alguns colegas lêem o <i>CRnews</i> todo e outros dão uma “vista de olhos” (...)”	G	“(...) é pequena e fácil de ler.”

Dos cinco colaboradores inquiridos, três têm por hábito ler a publicação do princípio ao fim, ao passo que dois deles apenas passam uma “vista de olhos”.

De acordo com os entrevistados, todos os sectores recebem a publicação e todos os colaboradores têm acesso a ela, e de uma forma geral os colegas consultam o *CRnews*.

Quando colocada a questão para averiguar se gostavam da publicação, a resposta foi afirmativa. Quisemos também saber se eram chamados a colaborar ou se colaboravam na publicação e reparámos que a Gestora da Qualidade é a pessoa que mais uso faz desta publicação. Os restantes dizem não colaborar por falta de tempo. Houve ainda um inquirido que afirmou que muitos dos colegas, de facto não têm tempo para colaborar no veículo, mas que outros não o fazem por desmotivação.

O colaborador I respondeu que o *CRnews* é útil como ferramenta de comunicação, embora os colegas ainda não se tenham apercebido desse facto. No entanto, todos os colaboradores inquiridos são da opinião que esta publicação ajuda a melhorar a interacção dos colaboradores deste Centro.

Poderemos dizer que as áreas de lazer, da Qualidade e das questões relacionadas com o Centro Regional de Sangue do Porto são as mais lidas, por estes cinco colaboradores.

Quanto ao tipo de remodelações que estes colaboradores gostariam de ver efectuadas na publicação são:

Remodelações pretendidas para a publicação			
Colaborador	Aspecto	Colaborador	Temas
G	“O formato do <i>CRnews</i> pode continuar como está, mas provavelmente tem de se aumentar ao número de páginas.”	G	“(…) acho muito importante que a publicação pudesse contar com um espaço lúdico e informação de espectáculos, coisas que possam ser interessantes na área da cultura.”
I	“(…) seja afixada, em tamanho maior, por exemplo em A ₂ ou em A ₃ , em pontos específicos e de passagem, como o Bar (…)”	J	“(…) tipo de trabalho as pessoas dos laboratórios estão a desenvolver, se ganharam algum prémio, se foram fazer estágios ao estrangeiro, se participaram em congressos, etc.”
Colaborador	Periodicidade	Colaborador	Tipo de suporte
I	“Penso que deveria ser mais espaçada, provavelmente quinzenal, para dar tempo que todos os sectores pudessem contribuir com artigos/informações.”	G	“Poderão existir as duas formas e as pessoas escolhem a que preferem consultar. No meu caso, prefiro consultar em papel.”
F	“(…) um pouco mais espaçada para que possa dar tempo, principalmente a quem faz serviço externo, de colaborar na publicação. Talvez quinzenalmente seja o suficiente.”	H	“Para mim tanto faz que seja em papel ou em formato digital. Penso que o importante é que o <i>CRnews</i> continue a existir.”

O aspecto da publicação pode ser mantido, eventualmente com um acréscimo de páginas, para que possa passar a contemplar um espaço dedicado à cultura e mais temas relacionados com o Centro, tais como, trabalhos desenvolvidos, prémios, etc. Apercebemo-nos, no decorrer desta entrevista, o quanto estes colaboradores gostariam de ver os seus colegas participarem na publicação.

Estes colaboradores sugeriram ainda que, ao invés do *CRnews* continuar dependente de uma só pessoa, passasse a contar com a colaboração de um grupo (um representante de cada sector).

Relativamente à periodicidade, sugeriram que passasse a ser quinzenal para dar tempo a quem faz serviço externo, e também aos sectores, para que pudessem participar mais na publicação.

Os cinco inquiridos estão de acordo que o *CRnews* seja editado em suporte de papel e também em formato digital. Na perspectiva destes colaboradores poderão haver colegas que gostam mais de fazer a consulta em papel e outros em suporte digital. Referem ainda, que a edição digitalizada terá ser diferente da do suporte de papel e que com ela poupariam algum papel.

Antes de avançarmos, podemos dizer que, comparando os dois veículos estudados neste estudo de caso, o boletim do IPS, ao contrário do veículo do INSA, é uma publicação mais próxima do que se poderia considerar um modelo para-jornalístico.

5 Considerações finais: uma proposta de acção

Aos veículos comunicacionais que aqui analisamos vamos sugerir algumas melhorias tanto a nível de imagem como de conteúdo, para que se tornem mais atractivos e que, desta forma, consigam captar a atenção do público-interno, informando-o, motivando-o e, se for o caso, entreendendo-o ou persuadindo-o.

Os veículos informativos editados em suporte de papel, neste momento, podem estar em desvantagem em comparação com a informação digital. Porém, as novas tecnologias podem, seguramente, tornar-se grandes aliadas dos periódicos organizacionais impressos ao disponibilizarem instrumentos que permitirão melhorar o seu aspecto gráfico e ao permitirem edições on-line. De qualquer forma, até ao momento os veículos em suporte de papel são mais fáceis de transportar e de ler em qualquer local e em qualquer ocasião. Assim, importa referir que estas sugestões são, obviamente, para que estes veículos comunicacionais continuem a existir em suporte de papel.

5.1 O Boletim Informativo do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira

Sabemos que o *Boletim Informativo* do CSPGF deixou de existir, mas partilhamos da opinião da responsável por essa publicação que deverá ser elaborado um novo suporte comunicacional, impresso, para os colaboradores desse Centro.

A nossa primeira sugestão é que a responsável pelo veículo informativo tenha total liberdade para elaborar um veículo desta envergadura. Sendo licenciada em Ciências da Comunicação tem os conhecimentos técnicos necessários para projectar o periódico organizacional ao encontro dos objectivos da própria organização, adequá-lo às características do público-alvo, isto é, do público interno, e torná-lo apetecível aos olhos do leitor.

Como não poderia deixar de ser de outra forma, o novo suporte informativo não poderá contar com a inclusão de fotocópias. Todos os textos a exibir no novo periódico terão de ser tratados jornalisticamente e com títulos também jornalísticos.

É imprescindível que em cada unidade exista um colaborador que possa contribuir com dados, resumo de trabalhos ou outros assuntos importantes sobre o serviço onde está afecto, para serem publicados no veículo informativo.

Os colaboradores que fizeram parte do grupo de foco mostraram interesse que o novo suporte comunicacional fosse uma revista. No entanto, uma revista é um periódico que em termos financeiros fica dispendioso, dada a qualidade superior do papel e por ter de ser impressa numa gráfica e como verificámos, o CSPGF não possui uma verba específica para a comunicação interna e muito menos para um veículo informativo. Se não for disponibilizada uma verba para esse efeito, sugerimos que seja elaborado um boletim informativo até dez páginas, colorido, com ilustrações, fotografias, gráficos e infográficos. A este novo boletim deve, ainda, ser atribuída uma denominação que o identifique com o Centro a que está vinculado.

No novo suporte impresso podem constar as seguintes secções:

- Entretenimento/lazer – receitas culinárias, poesia, agenda cultural da área metropolitana do Porto, eventos culturais do Instituto, etc.;
- Colaboradores – apresentação de novos colaboradores, estagiários e bolsiros; referência a pessoas que vão ser aposentadas; referências a legislação nova, regulamentos de carreira, etc.;
- Laboratórios – divulgação de trabalhos em curso, trabalhos finalizados, prémios;
- Organização – directrizes, legislação aplicada, etc.;
- Formação – informações sobre seminários, congressos e acções de formação diversas.

Nos temas a apresentar sugerimos ainda a inclusão de alguns textos do Director com o propósito de informar, motivar e integrar os seus colaboradores, e ainda algumas entrevistas aos colaboradores deste Centro e reportagens sobre o seu quotidiano, os seus projectos, os seus contributos para a organização e as ideias que possam ter para melhorar os procedimentos organizacionais, etc.

Para que o veículo se torne atractivo é essencial recorrer ao uso de cor, apresentar ilustrações e fotografias, em pelo menos 35% a 40% da superfície.

A periodicidade poderá ser mantida a mesma, ou seja, mensal.

5.2 O *CRnews* do Centro Regional de Sangue do Porto

Na nossa opinião, o veículo comunicacional do CRSP tem um grafismo interessante e por esse motivo deve ser mantido. Aconselhamos a uniformizarem os diferentes tipos de letra que nele são utilizados, para gerar unidade no design e não afastar o olhar dos consumidores.

O título desta publicação poderá manter-se, uma vez que remete para o nome do Centro a que pertence.

Sugerimos que a periodicidade seja mais espaçada, quinzenal ou mensal, para dar tempo a que os colaboradores possam participar e cooperar no *CRnews*. Sugerimos, uma vez que a periodicidade vai ser alargada, que o número de páginas seja também aumentado para quatro.

Conforme sugerimos no veículo do CSPGF, também aqui gostaríamos de ver colaboradores fixos, isto é, um colaborador estipulado por cada serviço, para que possa fornecer textos ou outros elementos relevantes a serem divulgados no *CRnews*.

Seria também importante que nas férias ou outro tipo de impedimentos, o responsável pela publicação pudesse ser substituído, assegurando, desta forma, a publicação do veículo. A substituição deve ser feita, se possível, por alguém formado em jornalismo, comunicação ou relações públicas.

Nos locais destinados à publicidade que normalmente surgem no lado direito da primeira página seria agradável se pudessem dar algum destaque a concertos, livros, teatros e outras áreas culturais.

Aconselhamos a exibirem mais entrevistas realizadas aos colaboradores do CRSP, bem como publicarem mais fotografias. Já agora aproveitamos para explicar que é mais confortável para o leitor se o tipo de gráficos que usualmente apresentam seja acompanhado por um texto.

As áreas temáticas podem manter-se na mesma linha, mas devem acrescentar, como referimos anteriormente, assuntos referentes aos serviços, como por exemplo: trabalhos desenvolvidos, prémios, novos colaboradores e estagiários, etc.

É igualmente importante que a Directora do Centro, sempre que ache necessário, aproveite este periódico organizacional para passar algumas mensagens.

CONCLUSÃO

O principal objectivo desta dissertação foi discutir a relevância dos veículos para-jornalísticos para a comunicação interna nas organizações. A esse objectivo geral, associaram-se dois objectivos particulares: (1) descrever as duas publicações direccionadas para o público interno das duas únicas organizações do sector da Saúde com dependência no Porto que têm publicações desse tipo, debatendo se cumprem os objectivos de comunicação para que foram criadas, e (2) tentar estabelecer os parâmetros de uma intervenção com vista a melhorar ambas as publicações numa perspectiva das Relações Públicas.

Após o termo da apresentação e análise dos resultados, podem-se extrair três grandes conclusões dos dados apresentados e da respectiva discussão:

1. Os instrumentos para-jornalísticos de comunicação interna podem ser uma peça importante da gestão comunicacional nas instituições públicas. Mesmo quando não são bem aproveitados – conforme observámos no decorrer da dissertação – são, ainda assim, veículos que contribuem para a difusão de informação relevante entre o público interno de uma organização. Portanto, se mesmo quando são publicações débeis os veículos cumprem, de facto importantes funções para as Relações Públicas, então o seu potencial só poderá aumentar se forem feitos de forma mais planificada e, principalmente, com recurso às técnicas informativas próprias do jornalismo – em que os profissionais de Relações Públicas são treinados.
2. Para um veículo para-jornalístico de comunicação interna ser bem aproveitado necessita de ser elaborado por profissionais competentes para esse efeito, o que só um técnico de relações públicas ou um assessor com competências ao nível da expressão jornalística pode, em princípio, oferecer. Os profissionais de RP têm, assim, de ser chamados a essa responsabilidade, pois, conforme se observou neste trabalho, quando não têm liberdade ou possibilidade de fazerem o que sabem quem sofre é a própria instituição e os seus colaboradores.
3. As novas tecnologias, ao proporcionarem aos periódicos organizacionais apuro gráfico e recurso à infografia, bem como ao potenciarem os contactos com fontes

diversificadas de informação, as colaborações, o feedback e mesmo a glocalização de uma publicação através da Internet, têm, inevitavelmente, de ser consideradas na elaboração de um periódico organizacional, o que exige o seu domínio por parte dos profissionais de Relações Públicas.

Responsáveis e colaboradores das organizações – tomando em linha de conta os dados apurados neste estudo – reconhecem o valor dos periódicos organizacionais, o que aponta para o aproveitamento das suas potencialidades. No entanto, os directores organizacionais não parecem totalmente sensibilizados para a necessidade de albergar no seio das direcções organizacionais técnicos de Relações Públicas que, graças à formação que possuem, possam aproveitar adequadamente os periódicos organizacionais no âmbito de práticas de RP consistentes, planificadas e pertinentes. Por outro lado, quando as organizações possuem esses técnicos, estes nem sempre têm liberdade para tomar a seu cargo a responsabilidade pelos periódicos organizacionais, o que parece um contra-senso e gera prejuízos óbvios para a organização, facto bem visível no Instituto Ricardo Jorge – Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira, onde a licenciada em Ciências da Comunicação que faz o boletim reconhece que não faz melhor porque não lhe dão liberdade para o fazer.

Finalmente, é de destacar que, na Sociedade da Informação, a informação em papel, de cariz para-jornalístico, não pode nem deve ser descartada no campo da comunicação interna, em particular, e das Relações Públicas, em geral. O suporte papel continua a ser um receptáculo extraordinariamente útil, funcional, maleável e disseminável para as mensagens informativas e mesmo para as mensagens persuasivas.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel (1995). A Empresa Democrática, *Executive Digest*, 10, p. 55.
- ADECEC, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (1997). *El Libro Práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Folio.
- ALEXANDRE, Emmanuel (1991). *Créez vos Publications d'Entreprise*. Paris, Éditeur Armand Colin.
- ÁLVAREZ, Jesus T. (1992). *História y Modelos de la Comunicación en el Siglo XX. El Nuevo Orden Informativo*. 2ª ed., Barcelona, Ariel Comunicación.
- ANDRADE, C. Teobaldo de Souza (1996). *Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação*. 2ª ed. São Paulo: Summus.
- BELTRÃO, Luís e QUIRINO, Newton (1986). *Subsídios para uma Teoria da Comunicação de Massa*. 2ª ed., São Paulo, Summus.
- BENITO, Ángel (1995). *La Invención de la Actualidad. Técnicas, Usos y Abusos de la Información*. Madrid, Fondo de la Cultura Economica.
- BLACK, Sam (1994). *ABC de las Relaciones Públicas. Todos los Secretos y Fundamentos de las Relaciones Públicas com Ejemplos Reales*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- BOAS, Sérgio Vilas (1996). *O Estilo Magazine. O Texto em Revista*. São Paulo, Summus.
- CAHEN, Roger (1990). *Tudo o que seus Gurus não lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial*. 6ª ed., São Paulo, Best Seller.
- CANFIELD, Bertrand (1988). *Relações Públicas*. 2º vol., São Paulo, Pioneira.

CANILLI, Claudia (1995). *Curso de Relaciones Públicas. Objectivos, Instrumentos, Técnicas*. Barcelona, Editorial de Vecchi.

CAÑO, Juan (1999). *Revistas. Una História de Amor y un Decálogo*. Madrid, Eresma e Celeste Ediciones.

CAPRIOTI, Paul (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona, Editorial el Ateneo.

CARRASCOSA, José Luís (1992). *ComunicACCION. Una Comunicación Eficaz para el Éxito en los Negocios*. Madrid, C.D.N. Ciencias de la Dirección.

CARVALHO FERREIRA, J. M., e tal. (1996). *Psicologia das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill.

CESAREO, Giovanni (1986). *Es Noticia. Procesos, Fuentes, Tecnologias y Temas en el Aparato Informativo*. Barcelona, Editorial Mitre.

CESCA, Cleuza G. (1995). *Comunicação Dirigida Escrita Na Empresa. Teoria e Prática*. São Paulo, Summus.

CHIAVENATO, Idalberto (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo, Atlas.

COSTA, Maria Eugénia Balzack (2006). Grupo focal. In: Jorge Duarte e António Barros. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, p. 180-192.

CRATO, Nuno (1992). *Comunicação Social – A Imprensa. Iniciação ao Jornalismo*. 4ª ed., Lisboa, Presença.

Diconário da Língua Portuguesa 2006 – Dicionários Editora, Porto Editora.

DUARTE, Jorge (2006). Entrevista em Profundidade. *In: Jorge Duarte e António Barros. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2ª edição. São Paulo: Atlas, p. 62-82.*

FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. y FRANCISCO ESTÉVES RAMÍREZ (1993). *Fundamentos de la Información Periodística Especializada. Madrid, Editorial Síntesis.*

FLETA, Luís Solano (1995). *Fundamentos de las Relaciones Públicas. Madrid, Editorial Síntesis.*

FONSECA JÚNIOR, W. C. (2006). Análise de Conteúdo. *In: Jorge Duarte e António Barros. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2ª edição. São Paulo: Atlas, p. 280-303.*

FONSECA, Abílio da (1998). *Comunicação Institucional. Contributo das Relações Públicas. Maia, ISMAI.*

FREITAS, Sidneia G. (1997). Cultura Organizacional e Comunicação. *In Kunsh, M. (Ed). Obtendo Resultado com Relações Públicas. São Paulo, Pioneira, p. 37-45.*

GHOSHAL, Samantra e BARTLETT, Cristopher A. (1998). A Empresa Individualizada, *Executive Digest, 39, pp. 50-52*

GRAU NOGUERO, Antonio (1996). *Programación Y Técnicas de Relaciones Públicas. Barcelona, EUB.*

GRUNIG, James e HUNT, Todd (1984). *Managing Public Relations. New York, Holt Rinehart & Winston.*

HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1995). O que é a Reengenharia, *Executive Digest, 3, pp. 14-18.*

JEFKINS, Frank (1982). *Relaciones Públicas. Madrid, EDAF.*

JEFKINS, Frank (1993). *Planned Press and Public Relations*. 3ª ed., London, Blackie Academic & Professional.

JOHNSON, Hans (1991). *La Gestión de la Comunicación*. Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales.

KUNSCH, Margarida K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação*. São Paulo, Summus.

KUNSCH, Margarida K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4ª ed., São Paulo, Summus.

LAMPREIA, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial. As Relações Públicas na Gestão*. Lisboa. Texto Editora.

LETRIA, José e GOULÃO, José (1986). *Noções de Jornalismo. História e Técnica*. 2ª ed., Lisboa, Livros Horizonte.

LINDON, Denis et al. (2004). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. 10ª ed., Lisboa, Dom Quixote.

LLOYD, Herbert e LLOYD, Peter (1988). *Relações Públicas. As Técnicas de Comunicação no Desenvolvimento da Empresa*. 2ª ed., Lisboa, Presença.

LOZANO, Fernando (2001). *Manual Prático de Relações Públicas*. Lisboa, Livros do Brasil, Coleção Vida e Cultura.

MALAVAL, Catherine (1996). L'Histoire de L'Entreprise à Travers as Presse. Organisation et Développement de L'Information, *Entreprises et Histoire*, 11, p. 56.

MARÍN, Antonio Lucas (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial.

MARTÍN VIVALDI, Gonzalo (1993). Géneros Periodísticos. Reportage, Crónica, Artículo. 5ª ed., Madrid, Paraninfo.

MARTÍN VIVALDI, Gonzalo (1994). *Curso de redacción. Teoría y Practica de la Composición y del Estilo*. Madrid: Paraninfo.

MARTIN-LAGARDETTE, Jean-Luc (1994). *Manual da Escrita Jornalística. Escrevo, Informo, Convenço*. Lisboa, Pergaminho. [Consultada também a 2ª edição, de 1998].

MAURICE THEVENET (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Madrid, Diaz Santos.

McQUAIL, Denis (1991). *Introducción a la Teoria de la Comunicación de Masas*. 2ª ed., Barcelona, Ediciones Paidós.

MEDINA, Cremilda (1988). *Notícia de um Produto à Venda. Jornalismo na Sociedade Urbana e Industrial*. 2ª ed., São Paulo, Summus.

PALMA, Jaurês R. (1983). *Jornalismo Empresarial*. Porto Alegre, Sulina.

PASCALE WEIL, (1992). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*. 2ª ed., Barcelona, Ediciones Paidós.

PIEDRAHITA, Manuel (1993). *Periodismo Moderno. Historia, Perspectivas y Tendencias hacia en Ano 2000*. Madrid. Editorial Paraninfo.

PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997). *Teoria de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid, Editorial Síntesis.

RABAÇA, Carlos e BARBOSA, Gustavo (1987). *Dicionário de Comunicação*. São Paulo, Ática.

RAFAEL PÉREZ, A. (1991). La Comunicación Corporativa: Empresas de Relaciones Públicas e Imagen. In: San Román, S. (Ed). *La Comunicación en la Europa del '93*, 111-120.

REGO, F. Gaudêncio Torquato do (1984). *Jornalismo Empresarial. Teoria e Prática*. São Paulo: Summus.

REGO, F. Gaudêncio Torquato do (1992). *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem. Fundamentos da Nova Empresa*. São Paulo: Summus.

REGO, F. Gaudêncio Torquato do (2004). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

RODRIGUES, A. D. (1994). *Comunicação e Cultura. A Experiência Cultural na Era da Informação*. Lisboa: Presença, 1994.

SANTOS, J. Moreira dos (1995). *Imprensa Empresarial da Informação à Comunicação*, Edições Asa.

SANTOS, J. Rodrigues dos (1992). *O Que é Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.

SANTOS, R. (1997). *A Negociação entre Jornalistas e Fontes*. Coimbra: Minerva.

SAPERAS, Enric (1993). *Os Efeitos Cognitivos da Comunicação de Massas*. Porto: Asa.

SOUSA, J. P. (2004). *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis, Secco.

SOUSA, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. 2ª ed., Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª ed. Espanha, McGraw-Hill.

TENGARRINHA, José (1989). *História da Imprensa Periódica Portuguesa*, Editorial Caminho, S. A., Lisboa, 2ª edição revista e aumentada.

TOMASCO, Robert (1997). 5 Caminhos para o Crescimento, *Executive Digest*, 38, pp. 106-110.

WESTPHALEN, Marie-Hélène (1991). *A Comunicação na Empresa*. Porto, Rés Editora.

WEY, Hebe (1986). *O Processo de Relações Públicas*. 2ª ed., São Paulo, Summus.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Guião para as entrevistas aos responsáveis pela publicação

- 1) Qual é a sua formação académica?
- 2) Qual o cargo que ocupa?
- 3) A que departamento pertence?
- 4) É a esse departamento que a publicação está vinculada?
- 5) Há quanto tempo existe este veículo?
- 6) Foi criado por si? Se sim, foi ideia sua? Se não, de quem foi a ideia?
- 7) Quais as necessidades que levaram à criação da publicação?
- 8) Qual é a finalidade/missão da publicação?
- 9) Qual a periodicidade?
- 10) Como define esta publicação (jornal, revista, boletim, etc.)?
- 11) Dentro do público-interno, tem algum público-alvo ou a publicação destina-se a todos?
- 12) Quem são os colaboradores para as partes do texto, fotografia e grafismo?
- 13) Já teve alguma remodelação? Se sim, quando, porquê e decidida por quem? O que foi remodelado?
- 14) Como se faz a sua distribuição? E quem a faz?
- 15) Como é financiada a publicação?
- 16) Descrição do processo:
 - Quem concebe?
 - Quem decide os conteúdos?
 - Quem pagina?
 - Quanto tempo demora a fazer a publicação, desde a concepção até à distribuição?
- 16) Tem feedback sobre a leitura da publicação?
- 17) Na sua perspectiva, esta publicação é útil? É eficaz?
- 18) Existe uma edição digital? Se sim, porquê? É uma cópia da edição em suporte de papel ou tem conteúdos próprios? Se não, porquê?
- 19) A publicação melhora a comunicação interna?
- 20) Actualmente, acha que a publicação tem de ser remodelada?

APÊNDICE 2

Guião para o grupo de foco

- 1) A que departamento pertencem?
- 2) Qual a sua função?
- 3) Qual a sua habilitação académica?
- 4) Lêem a publicação? Todas ou algumas? Se não ou só algumas, porquê?
- 5) A publicação chega a todos os colaboradores da organização? E eles lêem-na?
- 6) Gostam da publicação?
- 7) Colaboram ou são chamados a colaborar na publicação?
- 8) Acham-na útil? Para que serve?
- 9) A publicação melhora a forma como as pessoas interagem e trabalham na organização?
- 10) O que mais gostam de ler na publicação?
- 11) Quais as alterações que gostariam de ver feitas, na publicação, a nível de conteúdo, imagem, etc.?
- 12) Existe edição electrónica? Se sim, é consultada? É uma cópia da que veicula em papel? É mais acessível? Se for diferente, gostam mais, porquê e o que mudariam na edição electrónica?

APÊNDICE 3

Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista à responsável pela publicação do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira

1) Qual é a sua formação académica?

Sou Licenciada em Ciências da Comunicação e tenho também uma Pós-Graduação em Ciências da Comunicação.

2) Qual o cargo que ocupa?

Pertenço ao quadro de pessoal do INSA, I. P. e como não existem vagas para a carreira de Técnico Superior do Regime Geral estou na carreira de Assistente Administrativo, com a categoria de especialista.

Sou responsável pelo Gabinete de Formação, Documentação e Relações Públicas e também faço assessoria à Direcção.

3) É a esse departamento que a publicação está vinculada?

Sim, sou eu que a faço e por isso a publicação está, de facto, vinculada ao meu gabinete.

4) Há quanto tempo existe este veículo?

Este veículo existe desde Janeiro de 2005.

5) Foi criado por si? Se sim, foi ideia sua? Se não, de quem foi a ideia?

A ideia de criar este veículo foi do Director deste Centro. Como os vários laboratórios, deste Centro, estão espalhados pela cidade do Porto, por falta de espaço no edifício principal, e ainda porque em 2005 a maior parte dos laboratórios não tinha acesso à internet, esta publicação foi criada com o objectivo de divulgar “despachos”, legislação, comunicados, etc. que de outra forma eram difíceis de fazer chegar aos colaboradores. No fundo, a ideia consistia em agrupar cópias de tudo o que fosse importante para os colaboradores, não havendo nenhum tratamento de texto, fotografia nem grafismo. Aconselhei o meu Director para que, de certa forma, permitisse que os colaboradores participassem na edição desta publicação, através de textos do âmbito profissional ou de entretenimento. Esta seria, pois, uma forma de criarmos uma interacção com os nossos colaboradores. No entanto, o Director foi da opinião que naquele momento o prioritário era fazer a divulgação de informação importante, vinda do próprio Centro ou de outro

Centro do INSA, I. P e também de outras instituições e por estas razões foi posta de parte a minha ideia.

6) Mas tem alguém a colaborar consigo na elaboração da publicação?

Não, os colaboradores não participam na elaboração do *BI*. Todo o trabalho é feito por mim. A Secção de Pessoal e o Gabinete de Apoio Jurídico são os serviços que, de vez em quando, me fazem chegar alguma da legislação e outros papéis importantes a serem divulgados. Eu também utilizo este veículo para divulgar a formação que possa ter interesse para os colaboradores deste Centro.

7) Quem deu o nome à publicação?

Foi o meu Director que fez questão de lhe atribuir o nome de *Boletim Informativo*. Mais tarde, os colegas começaram a utilizar o diminutivo de *BI*.

8) Qual a periodicidade?

A periodicidade é mensal, embora esteja condicionada pela minha disponibilidade, uma vez que eu acumulo, sozinha, três áreas e ainda dou apoio ao Director do Centro. Para que a publicação cumprisse a periodicidade estipulada, inicialmente, seria necessário contar, talvez, com a colaboração de um grupo de colegas. Se eu estiver de férias ou a organizar algum evento, a publicação é afectada: ou sai mais tarde ou então não se realiza. Foi precisamente o que aconteceu no ano de 2007, que devido à organização de vários eventos e de várias formações internas, só consegui fazer a edição de quatro números. Como em 2007 todos os serviços deste Centro passaram a ter internet e muita da informação veiculada no *Boletim Informativo* começou a ser enviada, atempadamente, por e-mail, e claro de uma forma mais rápida, tomei a liberdade de terminar com esta publicação, pelas razões que já referi. Assim, 2007 foi o último ano de vida do *BI*.

9) Como define esta publicação (jornal, revista, boletim, etc.)?

Na minha perspectiva esta publicação é uma compilação de fotocópias, de informação “não tratada” à qual não se pode atribuir qualquer uma dessas designações.

10) Dentro do público-interno, tem algum público-alvo ou a publicação destina-se a todos?

Esta publicação foi criada para ser divulgada por todos os colaboradores do Centro Gonçalves Ferreira.

11) Esta publicação é também divulgada pelos restantes Centros e Sede do INSA, I. P.?

Não, o *BI* é apenas para os colaboradores do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira.

12) Já teve alguma remodelação? Se sim, quando, porquê e decidida por quem? O que foi remodelado?

Em 2006, eu e o Director do Centro decidimos que na contracapa deveria constar o “sumário” para facilitar a consulta da publicação.

13) Como se faz a sua distribuição? E quem a faz?

Distribui-se um exemplar por cada serviço, o que faz um total de 30 exemplares e a sua distribuição faz-se através do Serviço de Expediente, acompanhado por uma folha de registo, ou seja, o colaborador do serviço a quem é entregue a publicação assina e coloca a data da recepção. Dada a dispersão dos serviços, esta foi uma forma que eu encontrei para saber se a publicação foi entregue ou se por algum motivo foi extraviada.

14) Como é financiada a publicação?

Este veículo é elaborado com os materiais do próprio Centro: computador, impressora, papel e fotocopiadora. No computador faço as capas e os sumários e coloco a imprimir. O conteúdo é todo fotocopiado, mas apenas num dos lados da página, pois não temos uma fotocopiadora que tire automaticamente dos dois lados. Sei que acabo por gastar mais papel, mas poupo em tempo. Esta fotocopiadora é uma multiuso, ou seja, é também impressora e fax, para cinco serviços. Por isso, quando tenho de fazer o *BI* tento sempre fazê-lo no final do dia para não perturbar o funcionamento dos outros serviços.

15) Quanto tempo demora a conceber a publicação?

Dependendo do número de páginas a colocar nesta publicação, a sua concepção pode demorar entre duas a quatro horas.

16) Fazem algum tipo de avaliação sobre o impacto da publicação?

Não faço porque não tenho tempo, mas acho que era muito importante fazê-lo.

17) Tem feedback sobre a leitura da publicação?

As pessoas que me vão dando algum feedback sobre esta publicação dizem que não gostam dela e que a maior parte das vezes nem para ela olham. Os colaboradores queixam-se que esta publicação não é nada atractiva e que é bastante maçuda.

18) Na sua perspectiva, esta publicação é útil? É eficaz?

É útil na medida em que faz chegar aos colaboradores alguma informação importante e para mim também tem utilidade porque através dela faço a divulgação de muita formação. Mas reconheço, desde o início, que esta publicação é bastante aborrecida e nada atractiva, para além de ser cansativa para os olhos. Não existe cor e as fotografias existentes são as dos originais, trata-se apenas de uma compilação de fotocópias.

19) A publicação melhora a comunicação interna?

Não. Poderia melhorar se os colaboradores pudessem participar na redacção de textos.

20) Pensa fazer um outro tipo de publicação para os colaboradores deste Centro?

De momento não, mas talvez no futuro, e se me permitirem, faça uma coisa completamente diferente, com elaboração de textos não só meus mas também dos colaboradores, com cor e imagem e, claro sem fotocópias. Seria uma publicação feita pelos colaboradores e para os colaboradores do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira. Mas por enquanto são só ideias.

APÊNDICE 4

Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao grupo de foco do Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira

A – Sou a responsável pelo Laboratório de Química Clínica do Departamento de Biopatologia. Sou Técnica Superior de Saúde e tenho licenciatura em Farmácia.

B – Sou Técnica de Diagnóstico e Terapêutica e exerço funções no Laboratório de Hematologia do Departamento de Biopatologia. Sou licenciada em Análises Clínicas e Saúde Pública.

C – Tenho o 12º ano, trabalho no Serviço de Aprovisionamento e Património e sou Assistente Administrativa Especialista.

D – Pertencço ao Serviço de Expediente, sou Auxiliar de Apoio e Vigilância e tenho o 9º ano das novas oportunidades.

E – tenho o 12º ano e sou a Secretária do Director do Centro Gonçalves Ferreira.

4) Lêem a publicação? Todas ou algumas? Se não ou só algumas, porquê?

A – Costumo ler todos os *BI* que são editados e posso dizer que os leio na íntegra.

E – Costumo dar uma vista de olhos, principalmente para ver a parte da formação. Costumo ver também a parte dos Serviços Sociais, relativamente a férias, e circulares informativas que podem ter interesse numa consulta mais detalhada. Não sou uma pessoa que lê o *BI* todo, passo uma vista de olhos.

D – Passo sempre uma vista de olhos para ver se traz alguma informação importante. Confesso que não o leio na íntegra porque o acho muito aborrecido... os temas não têm muito interesse e o facto de se tratar de fotocópias perde todo o interesse.

C – Eu apenas leio a parte da formação porque me pode ser útil.

B – No *BI* leio a parte das acções de formação e dos Diários da República, embora muitos dos Diários da República já estejam colocados nas Pastas Públicas.

5) A publicação chega a todos os sectores da organização? E os colaboradores lêem-na?

C - As pessoas do meu sector não lêem o *BI*. Provavelmente não o lêem porque o seu aspecto gráfico não é apelativo. Talvez se tivesse capas diferentes com temas diferentes tivesse mais interesse. Olha-se para as capas e são todas iguais, embora o conteúdo seja diferente, mas não há nada que apele a nossa atenção.

A - Dentro do meu serviço há pessoas que nunca lêem o *BI*, por mais que a publicação seja colocada em sítio oportuno. E não é por falta de tempo, mas por falta de interesse. Hoje já há internet, Outlook e pastas públicas para dar mais informação às pessoas, mas independentemente disso o *BI* nunca foi consultado.

E – Eu sei que é distribuído um exemplar a cada serviço, mas se as pessoas a lêem não o sei dizer porque eu trabalho sozinha num gabinete.

D – Bem, eu também trabalho sozinha, mas em conversa com outros colegas apercebo-me de que eles não lêem o *BI*, mas sei que o recebem.

B – Posso dizer que os meus colegas não consultam a publicação. Deram uma vista de olhos à primeira que saiu, mas depois nunca mais a leram.

6) Gostam da publicação?

Nesta questão a resposta foi unânime: “Não gostamos da Publicação”

B - O facto de ser em fotocópias e a preto e branco torna-a aborrecida e talvez seja essa a maior razão para as pessoas não a consultarem.

7) Colaboram ou são chamados a colaborar na publicação?

A – Realmente nunca ninguém pediu a minha colaboração, mas embora não tenha jeito para a escrita, não me importava de fornecer dados do meu laboratório ou até dar uma entrevista para explicar que tipos de projectos estamos a desenvolver.

B – Acho que nunca devem ter pedido a colaboração de ninguém, porque conforme podemos constatar, o *BI* é um apanhado de informações não emitidas pelo nosso Centro.

E – Eu também nunca fui chamada a colaborar.

D – Desconheço se alguma vez pediram a colaboração de alguém, mas se me pedissem para colaborar não me importava de o fazer.

C – Eu também gostava de colaborar, mas para isso teríamos de modificar a apresentação e os conteúdos do *BI*.

8) Acham-na útil? Para que serve?

E – O *BI* é útil porque faz a divulgação de acções de formação, seminários e congressos e também de alguns excertos de Diários da República que têm interesse para os colaboradores.

As restantes colaboradoras concordaram.

9) A publicação melhora a forma como as pessoas interagem e trabalham na organização?

C – Não, de forma nenhuma. Eu tenho como função trabalhar directamente com todos os laboratórios do Centro Gonçalves Ferreira e o que eu me apercebo é que, com estas mudanças internas que estão a decorrer, as pessoas dos Laboratórios não sabem a que Departamento pertencem nem qual é o seu centro de custos. Isto significa que há muita falta de comunicação entre Lisboa e Porto e o *BI* seria uma forma de unirem o INSA todo.

Acho que as pessoas do Instituto [Porto e Lisboa] estão muito divididas e se não houver comunicação, nem clareza e lealdade na informação, transmitida pelos superiores hierárquicos, as pessoas continuarão dispersas e a não caminharem para o mesmo sítio, para os mesmos objectivos.

A – E isso causa uma grande desmotivação aos colaboradores.

D – O *BI* poderia ser um meio de unir as pessoas, se transmitisse uma informação real e fazendo um elo de ligação entre toda a gente do INSA, I. P., isto é, do Porto e de Lisboa.

B – Se colocarem os trabalhos, os prémios e as alterações que se façam dentro da Função Pública, no *BI*, facilitará a comunicação. Não vai resolver a 100% a comunicação, mas acha que pode ajudar e a promover uma ligação maior entre as pessoas.

E – O *BI* também pode ajudar na integração de novos colaboradores, estagiários e bolsiros. Bastava que viesse publicado quem são os novos colaboradores e o serviço onde vão exercer funções.

10) O que mais gostam de ler na publicação?

D – Sem dúvida que é a parte da formação.

Todas as colaboradoras concordaram com esta colega.

11) Quais as alterações que gostariam de ver feitas, na publicação, a nível de conteúdo, imagem, etc.?

C - Na minha opinião, o *BI* deveria ter mais assuntos sobre o próprio Centro Gonçalves Ferreira, por exemplo trabalhos que estão em investigação e trabalhos finalizados, assim como seria muito importante a Direcção ir dando um feedback ou fazer um ponto da situação sobre as obras que estão a decorrer para a reinstalação e concentração de todos os serviços do nosso Centro.

B – O *BI* deve de apresentar outros temas e era necessária, também, uma apresentação completamente diferente e isso passava por uma impressão em gráfica com cores apelativas, com texto corrido, sem serem fotocópias, para atrair as pessoas para a sua consulta, embora fique mais caro.

A – Acho que também devia ter fotografias e imagens que é uma coisa que consegue cativar as pessoas. E, eventualmente, ser editado num papel de melhor qualidade.

E – Todos os Laboratórios deveriam dar um contributo acerca daquilo que fazem, explicar algumas doenças e o modo de as evitar.

D – Era bom que, de vez em quando, alguns colegas do INSA, I. P. de Lisboa colaborassem na publicação. Era uma forma de interagirmos mais.

12) Gostariam de ver alguém da organização escrever no *BI* ou até fazê-lo vocês próprias, mesmo que o assunto não seja relacionado com um tema profissional?

B – As mensagens que promovem o bem-estar entre as pessoas são sempre bem-vindas, mas estou consciente que há colegas que iriam criticar. Essas mensagens podem amenizar um pouco as emoções que andam revoltadas.

D – Gostaria muito de ver alguém da casa a escrever no *BI*. Isso seria muito apelativo para levar mais pessoas à sua leitura.

E – Seria uma boa ideia se o *BI* passasse a contar com entrevistas de pessoas da casa, sobre vários assuntos.

B – Um dos temas interessantes era fazer juntamente com o Laboratório dos Alimentos, uma publicação sobre a obesidade, que será um assunto capaz de cativar as pessoas.

D – Provavelmente poderíamos tirar os Diários da República, uma vez que podem ser consultados nas Pastas Públicas e dava-se especial relevo a temas de interesse como por exemplo a obesidade, capazes de chamar a atenção das pessoas.

13) E como acham que deveria ser a periodicidade da publicação?

D – Penso que o ideal seria mensal, até porque deve dar tempo para fazer entrevistas e pesquisar temas com interesse.

B – Um mês é capaz de ser pouco, porque a rotina do laboratório é um trabalho que absorve muito as pessoas. Provavelmente poderia ser bimestral ou até trimestral.

E – Se calhar é melhor fazer um *BI* mais espaçado, nem que fosse de seis em seis meses, mas mais apelativo a nível gráfico e também a nível de conteúdo.

D – Mas se a publicação for editada de meio em meio ano, provavelmente terá muitas páginas e se for feita numa gráfica é capaz de ficar muito cara.

A – Se o *BI* tiver um maior número de páginas, o mais certo é ter de se distribuir mais do que um exemplar por serviço.

14) E se o *BI* fosse menos espaçado? Talvez quinzenalmente, mas com menos páginas, pensam que conseguiria captar a atenção das pessoas?

B – Tem muito a ver com as características das pessoas. Provavelmente, um *BI* com uma edição seis em seis meses haverá pessoas que o acharão mais maçudo por ter mais páginas. Se for um com menos páginas e que seja editado quinzenalmente é capaz de ficar mais caro.

E – Um *BI* bianual não será para ser lido todo de uma vez. Ler-se-á aos poucos e em vários dias. Enquanto que se for uma coisa pequena e quinzenalmente vai haver tendência para se dizer “Oh! Já está aqui, outra vez!?” e as pessoas vão “encostá-lo” e não o vão ler.

Todas concordaram que uma edição quinzenal do *BI* seria demasiado.

15) Um exemplar do *BI*, para cada serviço, é suficiente?

B – Não. No caso dos laboratórios, no mínimo deve ir um para os chefes e outro para os colaboradores. Os colaboradores são poucos, em cada laboratório, e nem todos o podem ler ao mesmo tempo, porque têm funções diferentes com tempos desencontrados uns dos outros.

A – Concordo que para cada laboratório devam ser distribuídos dois exemplares, é o suficiente.

16) E para a parte administrativa, chega um exemplar por serviço?

E – Como trabalho sozinha, um exemplar chega perfeitamente, mas relativamente aos restantes serviços não faço ideia.

D – Eu também concordo e penso que nos serviços administrativos em que trabalha mais do que uma pessoa também será o suficiente.

C – Sim, não é necessário mais do que um exemplar da publicação.

17) Existe uma edição electrónica? Se sim, é consultada? É uma cópia da que veicula em papel? É mais acessível? Se for diferente, gostam mais, porquê e o que mudariam na edição electrónica?

D – Não, só existe em suporte de papel.

E – De facto só existe em formato de papel, mas poderia existir também em suporte digital, nas Pastas Públicas.

B – O problema é que, apesar de haver Pastas Públicas, as pessoas também não as consultam, nem sequer os seus e-mails. Por isso o *BI* não deve de estar colocado nas Pastas Públicas.

C – Pensando um pouco no pessoal auxiliar, acho que são pessoas que não estão muito vocacionadas para mexerem com o computador e por essa razão deveria continuar a existir o *BI* em suporte de papel.

A - Poderão existir as duas versões, mas a informação a ser veiculada em suporte de papel deve ser mais simplificada, até porque seria complicado, em termos monetários, colocar tudo no papel.

D – Penso que o perfil dos colaboradores que vão consultar, o *BI*, em formato de papel, será diferente dos que vão consultar em formato digital.

A – Eu gosto mais de consultar em papel do que no computador.

As colaboradoras B, C, D e E confidenciaram que também preferem ler em suporte de papel do que em suporte digital.

APÊNDICE 5

Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao responsável pela publicação do Centro Regional de Sangue do Porto

1) Qual é a sua formação académica?

Engenharia Mecânica, Gestão de Empresas com especialização em Psicologia do trabalho e ainda Assessoria de Administração.

2) Qual o cargo que ocupa?

Técnico de Relações Públicas, mas em termos práticos o que mais faço é assessoria à Direcção, em várias áreas, nomeadamente em processos de comunicação internos e externos. Sou ainda formador interno, do Centro Regional do Porto, na área da Qualidade e como formador compete-me também a própria criação dos cursos, em conjunto com a Gestora da Qualidade.

3) A que departamento pertence?

À Direcção do Centro do Porto.

4) É a esse departamento que a publicação está vinculada?

Sim. Eu sugeri que houvesse um departamento de comunicação, porque o que existe é um sector que tem em parte funções de comunicação, que é o sector da informática, mas penso que deveria existir um sector mais específico de comunicação.

5) Há quanto tempo existe este veículo?

Em termos de conceito e ideia surgiu em 2003/2004 quando ainda estávamos nas antigas instalações (Hospital Magalhães Lemos). Mas só quando mudámos para estas instalações, em 2005, é que arrancámos com a publicação. Tem sido um projecto, em termos de execução muito centrado em mim e portanto é afectado pela minha disponibilidade. Quando estou envolvido em outras funções ou projectos importantes, o *CRnews* é prejudicado. Tenho tentado implicar e envolver outras pessoas, porque acho que a grande validade deste meio de comunicação interno é o envolvimento de todos, uma parte significativa da publicação é nesse sentido de envolvimento das pessoas, mas também aí há uma falta de afectação pela falta de envolvimento das pessoas.

6) Porque é que as pessoas não se querem envolver com a publicação?

Está relacionado com a carga de trabalho dos colaboradores e com questões de motivação dos recursos humanos e da própria função pública que têm sido afectadas por medidas políticas que têm implicado algumas restrições, nomeadamente remuneratórias e estagnação das carreiras, e há como que um comportamento retaliatório generalizado e um certo mal estar que afecta este tipo de envolvimento. Muitas pessoas acabam por desempenhar apenas a sua rotina profissional, que já é pesada, na percepção das pessoas, e porque é obrigatório, porque sabem que se não o fizerem vão ter consequências na sua avaliação de desempenho. Fazem o indispensável e tudo aquilo que são actividades do âmbito mais social da organização, não o fazem.

7) A publicação teve sempre este nome?

Sim, aliás o nome foi atribuído por mim.

8) Foi criado por si? Se sim, foi ideia sua? Se não, de quem foi a ideia?

O conceito desta publicação foi fundamentalmente da Dra. Marília Morais, Directora do Centro do Norte. Eu desenvolvi a forma e o tipo, a partir de conversas que tivemos.

9) Quais as necessidades que levaram à criação da publicação?

Fez-se um diagnóstico que apurou dificuldades de comunicação.

O melhor equilíbrio entre comunicação informal e comunicação formal, ainda que este meio fosse pensado para ter uma participação significativa na comunicação informal, mas de alguma forma, organizando e tornando mais comum, isto é, não se pretendia nem pretende, com este meio, que ele seja demasiado formal, esta seria uma forma mais informal de comunicar, mas igualmente com objectivos de sistematizar a informação e a comunicação e criar uma plataforma de comunicação.

10) Essa seria a finalidade/missão da publicação?

Sem dúvida que essa seria a missão do *CRnews*, privilegiando também a participação de todos e privilegiando a comunicação que é transversal a todos os colaboradores deste Centro.

11) Qual a periodicidade?

A periodicidade prevista é semanal, mas está um bocado condicionada à minha disponibilidade e também aos artigos e informações que sejam disponibilizados pelos colaboradores deste centro.

12) Quando os colaboradores não disponibilizam textos para o *CRnews*, como costuma fazer?

Escrevo eu... mas digamos que perco um pouco o interesse nisso e então “faço-me um bocado difícil”, tentando transmitir às pessoas a ideia que só com a participação das pessoas é que o *CRnews* pode ser publicado, mas tendo o cuidado de criar um certo equilíbrio, sem deixar que as pessoas o esqueçam, porque existe o risco das pessoas se afastarem deste veículo e ele acabar por morrer. Por um lado tento chamar as pessoas para participarem nele e por outro tento mantê-lo activo porque desta forma as pessoas estão em contacto com ele e isso fomenta a participação, mas é um trabalho algo solitário, isolado.

13) Quando está de férias quem faz o *CRnews*?

Ninguém.

14) Onde é que se faz a edição do *CRnews*?

Faz-se no meu Gabinete. É aí que recebo os artigos e faço a formatação e a edição no meu computador do serviço.

15) Esta publicação é divulgada pelos Centros de Lisboa e Coimbra?

Foram alguns números. Não é de uma forma sistemática e tem sido assumido que é uma comunicação do Centro do Porto. Os outros dois Centros têm conhecimento da sua existência e pontualmente há um ou outro exemplar que é distribuído através da intranet.

16) Até ao *CRnews* nº 5 de 2007 editavam 30 exemplares e a partir daí passou para 33 exemplares. Porquê?

Tem a ver com a distribuição por sectores, mas mesmo esse número de 33 exemplares não é bem verdadeiro, porque o número acaba por rondar os 35 ou 36 exemplares para que possa chegar a todos os sectores e ser lido por todos os colaboradores deste Centro.

17) É distribuído um exemplar por sector?

Não, são vários por sectores e a preocupação é que haja uma garantia que todos os colaboradores o possam ler.

18) Os Seguranças também têm acesso ao *CRnews*?

Sim, têm um exemplar que é colocado na sua bancada de trabalho, mas também teriam acesso nos pontos comuns do edifício.

19) E quais são esses pontos comuns?

Bar, Biblioteca, Sala de Reuniões. São locais que todos os colaboradores têm acesso, incluindo os seguranças.

20) A edição do *CRnews* é feita a preto e branco ou a cores?

Começou por ser a preto e branco, mas por sugestão da Directora deste Centro passou a ser a cores.

21) Como define esta publicação (jornal, revista, boletim, etc.)?

Talvez como um jornal.

22) Dentro do público-interno, tem algum público-alvo ou a publicação destina-se a todos?

A publicação destina-se a todos os colaboradores, depois há artigos específicos que são mais orientados para determinados públicos profissionais ou sectores cá do Centro. Por exemplo, frequentemente há artigos sobre resultados de estudos sobre a satisfação dos clientes/dadores e há uma certa especificidade em dirigir essa informação aos colaboradores do sector da Promoção da Dádiva, assim como há resultados dos Laboratórios, que embora faça sentido serem lidos e interpretados por todos os colaboradores, existe, de facto, uma certa orientação. Mas o *CRnews*, em termos de publicação global, é dirigido a todos os colaboradores do Centro do Porto.

23) Quem são os colaboradores para as partes do texto, fotografia e grafismo?

Sou eu que faço tudo sozinho. Inclusivamente, tiro as fotografias e também faço a sua edição.

24) Fale-me um pouco dos temas que veiculam nesta publicação.

Isso tem um pouco a ver com os artigos que me dão para publicar e por outro lado, pela falta de artigos. Quando não tenho artigos cedidos pelos colaboradores sou eu que escrevo. Pessoalmente tenho tendência para escrever e reflectir em termos mais organizacionais, questões estratégicas do Centro e alguma chamada para a reflexão. Também escrevo sobre a questão da Qualidade, sector ao qual também estou ligado. Por outro lado quando há sugestões são muito bem vindas e abordam temas diversos que julgo reflectirem os interesses das pessoas.

25) Quem são as pessoas que mais textos lhe dão para publicar?

Vai variando, mas talvez de uma forma mais consistente e assídua seja a Gestora da Qualidade. Entretanto, surgiram sectores que avaliaram com maior interesse o impacto desta publicação e então viram neste veículo um bom apoio na comunicação para a divulgação do seu trabalho.

26) Colocam informação dos Centros de Lisboa e Coimbra no *CRnews*?

Já aconteceu. Mas o *CRnews* é só mesmo do Centro do Porto

27) Já teve alguma remodelação? Se sim, quando, porquê e decidida por quem? O que foi remodelado?

Sim, porque houve um crescimento. O *CRnews* nasceu com uma página e com dois ou três meses de vida passou a ter duas páginas. Pontualmente há artigos que devido à sua dimensão justifica a existência de suplementos. Mas houve sempre uma preocupação e continua a existir de sistematizar a informação para tornar mais fácil e mais prática a produção do *CRnews*.

28) Podemos afirmar que a remodelação consistiu no aumento de uma página?

Pontualmente sim. A parte gráfica mantém-se porque houve sempre uma preocupação que houvesse uma identidade através do grafismo, da letra e da forma e isso tem vindo a ser mantido. A variação é mais a nível das mensagens que surgem.

29) Como se faz a sua distribuição? E quem a faz?

Normalmente o *CRnews* é terminado à noite e sou eu que faço a sua distribuição, nessa mesma noite, tentando não prejudicar o funcionamento dos serviços. De manhã, quando as pessoas chegam ao serviço têm a publicação nos seus postos de trabalho.

30) Como é financiada a publicação?

Não há uma verba específica para esta publicação. São utilizados os materiais do Centro Regional de Sangue do Porto.

31) Descrição do processo:

- Quem concebe? Eu.
- Quem decide os conteúdos? Eu.
- Quem pagina? Eu.
- Quanto tempo demora a fazer a publicação, desde a concepção até à distribuição? Colocar no computador, imprimir e distribuir demora cerca de duas horas. A estrutura está criada para ser um processo relativamente rápido, standard e prático. Basicamente consiste em colocar os artigos nas caixas de texto que já estão criadas. Quando a quantidade de texto é grande tento distribuir por várias edições.

32) Faz algum tipo de avaliação a esta publicação?

Não, nunca fiz.

33) Tem feedback sobre a leitura da publicação?

Sim, as pessoas falam comigo sobre os artigos publicados no *CRnews*. A percepção que eu tenho é que de facto a publicação chega a todos os colaboradores e que pelo menos dão uma vista de olhos.

34) De que é que se apercebe que as pessoas mais gostam de ler nesta publicação?

Assuntos do dia-a-dia, sem grande complexidade, artigos relacionados com o bem comer e a alimentação. No fundo são artigos mais populares que as pessoas gostam mais, alguns textos de poesia, é um bocado variável. Não encontro uma tendência.

35) Na sua perspectiva, esta publicação é útil? É eficaz?

Sim, é útil na medida em que se assume como uma plataforma de comunicação e gera uma transversalidade em termos de informação, uma uniformização e um conhecimento organizacional melhor, que penso que são factores à comunicação em geral e particularmente à comunicação interna das organizações.

36) O *CRnews* melhora a comunicação interna?

Sim, esta publicação com um estilo algo informal, falando com alguma frequência de questões formais privilegia a comunicação nessas duas vertentes e que as equilibra. Sem esta publicação poderia haver um desequilíbrio.

37) Existe uma edição digital? Se sim, porquê? É uma cópia da edição em suporte de papel ou tem conteúdos próprios? Se não, porquê?

Por vezes é colocada na intranet, mas é uma cópia da que existe em suporte de papel. O *CRnews* foi pensado para ser concebido em suporte de papel e os colaboradores, principalmente os menos jovens gostam mais de ler em papel.

38) Actualmente, acha que a publicação tem de ser remodelada?

Qualquer projecto tem e deve sofrer remodelações e o *CRnews* não é excepção. Para isso, conto muito com a cooperação de todos os colaboradores deste Centro. Pessoalmente, não vejo necessidade de fazer remodelações, neste momento, mas gostava que todos participassem nisso.

39) A Directora também contribui com artigos e empenha-se para que a publicação saia regularmente?

A Directora empenha-se para que esta publicação seja editada regularmente, até porque quando a Directora pretende promover algum evento ou quando pretende comunicar algo de uma forma mais eficiente, ela própria garante um artigo ou texto para ser publicado no *CRnews* e isso acontece com bastante regularidade.

APÊNDICE 6

Transcrição dos aspectos mais relevantes da entrevista ao grupo de foco do Centro Regional de Sangue do Porto

4) Lêem a publicação? Todas ou algumas? Se não ou só algumas, porquê?

J – Leio a publicação toda, até porque a utilizo como um mecanismo de comunicação interna para os temas da Qualidade.

H – Eu costumo ler, na oblíqua, e o que mais me chama a atenção são as receitas de culinária.

G – Eu leio a publicação toda, porque é pequena e fácil de ler.

I – Leio o *CRnews* na oblíqua e se vejo algum artigo que me desperte a curiosidade, então leio com mais atenção.

F – Sim, eu costumo ler sempre tudo para que me possa inteirar dos assuntos do nosso Centro.

5) A publicação chega a todos os colaboradores da organização? E eles lêem-na?

F – Eu ando nas brigadas e nunca deixei de receber o *CRnews*. Quanto aos meus colegas, vejo que eles passam sempre uma vista de olhos pela publicação.

J – Sei que o responsável pela publicação tem sempre o cuidado de deixar uma ou duas cópias em cada sector, consoante o número de colaboradores e de uma maneira geral, apercebo-me que os colegas, pelo menos olham para a publicação.

H – Os colegas do meu serviço costumam consultar o *CRnews* e sempre que sai uma edição nós recebemos sempre.

I – No meu sector todos temos acesso ao *CRnews* e vejo que os meus colegas, pelo menos dão uma “vista de olhos”, agora se o lêem na íntegra não o sei responder. Uma

das coisas que pode levar a que as pessoas não leiam o *CRnews* é o diferente tamanho de letras que existe e que pode cansar a vista.

G – Alguns colegas lêem o *CRnews* todo e outros dão uma “vista de olhos”, mas recebemos sempre *CRnews*.

6) A publicação é também distribuída ao público externo, nomeadamente aos dadores de sangue?

Todos responderam que não. Apenas é distribuída pelos colaboradores.

7) Gostam da publicação?

Todos os colaboradores responderam afirmativamente.

8) Colaboram ou são chamados a colaborar na publicação?

F – Quando posso colaboro com estatísticas das brigadas. O *CRnews* faz sempre apelos para que as pessoas colaborem quer seja com artigos ou até com publicidade e o facto é que as pessoas não colaboram.

J – Eu sempre que posso escrevo sempre algo relacionado com a Qualidade.

I – De facto, tu és a pessoa que mais utiliza a publicação como meio de comunicação. Os restantes colaboradores, por falta de tempo ou por estarem desmotivados, não o fazem.

G – No meu caso, não colaboro na publicação por falta de tempo.

H – Eu não colaboro porque não tenho jeito para escrever.

9) Acham-na útil? Para que serve?

I – É útil, mas podia ser mais útil se as pessoas tivessem consciência da utilidade que ela pode ter, como ferramenta de comunicação.

Os restantes concordaram.

10) A publicação melhora a forma como as pessoas interagem e trabalham na organização?

F – Eu acho que esta publicação ajuda a melhorar a forma como as pessoas se relacionam.

J – A publicação, em 50% já é um meio para unir as pessoas, mas pode vir a unir muito mais.

I – A publicação ajuda a unir os colaboradores, mas isso só não chega. É que em pouco tempo houve um grande aumento de recursos humanos e o facto de haver turnos desfasados, não permite que as pessoas se relacionem todas.

G – Há pessoas do turno da noite que eu nem conheço.

H – Mas no nosso turno, a publicação ajuda um pouco a melhorar a forma de nos relacionarmos uns com os outros.

11) O que mais gostam de ler na publicação?

H – O que mais gosto de ler são as receitas de culinária porque gosto de cozinhar, mas também gosto de ver a parte que diz respeito às colheitas de sangue e à Qualidade.

F – Gosto de ler tudo o que tem a ver com o nosso Centro.

J – Como na maioria das vezes sou eu quem escreve, fico muito feliz quando vejo que outras pessoas colaboram. Não interessa o tema, o importante é que colaborem.

Os colaboradores G e I concordaram com J e referiram que gostariam de ver mais temas na publicação.

12) Quais as alterações que gostariam de ver feitas, na publicação, a nível de conteúdo, imagem, etc.?

G – Eu gostaria e acho muito importante que a publicação pudesse contar com um espaço lúdico e informação de espectáculos, coisas que possam ser interessantes na área da cultura. O formato do *CRnews* pode continuar como está, mas provavelmente tem de se aumentar ao número de páginas.

J – Gostaria de ver mencionado que tipo de trabalho as pessoas dos laboratórios estão a desenvolver, se ganharam algum prémio, se foram fazer estágios ao estrangeiro, se participaram em congressos, etc. Há tempos tentou-se fazer isso na nossa intranet, mas não avançou porque as pessoas não participavam.

I – Se calhar podia ser criada uma redacção, em vez de contar só com a pessoa que actualmente faz sozinha o *CRnews*, ou pedir a colaboração uma vez por semana a todos os sectores. Sugeriria ainda, para que a publicação passe a funcionar melhor, que seja afixada, em tamanho maior, por exemplo em A₂ ou em A₃, em pontos específicos e de passagem, como o Bar, que de certeza chamaria mais a atenção para a sua leitura. Quanto à estrutura do veículo está bem feita, quanto ao número de páginas, para o futuro, depende dos conteúdos que os colaboradores disponibilizarem.

H – Era importante o contributo de todos os sectores, até porque dada esta distância física que acaba por existir, porque muitas pessoas estão sempre em brigadas [serviço externo] e como param pouco tempo no edifício era giro conhecer a realidade de cada uma destas áreas.

F – Podia existir, em cada sector, um responsável para colaborar com o *CRnews* e ainda a existência de colunas, para colaboradores assíduos, que gostem por exemplo de falar de arte, de livros, etc.

13) Gostariam de ter nesta publicação informações dos Centros de Lisboa e Coimbra?

J – Por vezes temos dados estatísticos comparativos, mas apenas isso. Preferimos ver informação que diga respeito ao Centro Regional do Norte.

Os restantes colaboradores concordaram.

14) Se a publicação passasse a contar com mais páginas acham que as pessoas a liam?

Todos disseram que se os conteúdos fossem interessantes, a maior parte dos colaboradores a iriam ler.

15) A periodicidade desta publicação é semanal. Acham que se deveria manter esta periodicidade ou ser mais espaçada?

I – Penso que deveria ser mais espaçada, provavelmente quinzenal, para dar tempo que todos os sectores pudessem contribuir com artigos/informações.

F – Eu também sugiro que seja um pouco mais espaçada para que possa dar tempo, principalmente a quem faz serviço externo, de colaborar na publicação. Talvez quinzenalmente seja o suficiente.

Os outros colaboradores concordaram.

16) Existe edição electrónica? Se sim, é consultada? É uma cópia da que veicula em papel? É mais acessível? Se for diferente, gostam mais, porquê e o que mudariam na edição electrónica?

I – Esta publicação só existe em suporte de papel.

17) Se o *CRnews* estivesse disponível na intranet, as pessoas passariam a consultá-lo mais do que em papel?

J – Ajudaria na divulgação da publicação e não se gastava tanto papel.

I – Mas se pensarmos em fazer isso terá de ser diferente da que existe agora em suporte de papel.

F – Os mais velhos gostam mais de papel porque estão mais habituados e é-lhes mais complicado lidar com o computador.

H – Para mim tanto faz que seja em papel ou em formato digital. Penso que o importante é que o *CRnews* continue a existir.

G – Poderão existir as duas formas e as pessoas escolhem a que preferem consultar. No meu caso, prefiro consultar em papel.