

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

ANELISA FURQUIM

O *DESIGN* DA ESCRITA
NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA

SÃO PAULO

2016

ANELISA FURQUIM

O *DESIGN* DA ESCRITA
NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na Linha de Pesquisa Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes

SÃO PAULO

2016

Furquim, Anelisa

O *design* da escrita na comunicação corporativa interna.

100 f. 2016.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes

Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação.

1. Comunicação com Empregados. 2. Escrita. 3. *Design*. 4. Ecologia da Comunicação. I Menezes, José Eugenio de Oliveira. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Autora: ANELISA FURQUIM

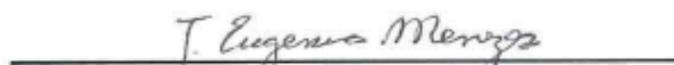
“O DESIGN DA ESCRITA NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA”



Profa. Dra. Miriam Cristina Carlos Silva /
Universidade Sorocaba - UNISO



Profa. Dra. Helena Maria Afonso Jacob
Faculdade Cásper Líbero - FCL



Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 23 de setembro de 2016

À minha mãe que me inspira a cada momento e me faz acreditar que nada é impossível. Também àqueles que me incentivaram, mesmo sem saberem de fato, a busca pelos meus sonhos.

Lista de Ilustrações

Figura 1.- Revista “Pela Saúde do Coração”.....	50
Figura 2 – Revista Interna Kimberly-Clark “Essencial”. Edição de abril de 2012.....	51
Figura 3 - Departamento de Comunicação do HCor.....	68
Figura 4 - Departamento de Comunicação do HCor.....	68
Figura 5 - Departamento de Comunicação do HCor.....	68
Figura 6 - Departamento de Comunicação do HCor.....	68
Figura 7 - Departamento de Comunicação do HCor.....	74
Figura 8 - Departamento de Comunicação do HCor.....	75
Figura 9 - Departamento de Comunicação do HCor.....	86
Figura 10 - Departamento de Comunicação do HCor.....	90
Figura 11 - Departamento de Comunicação do HCor.....	92
Figura 12 - Departamento de Comunicação do HCor.....	95

FURQUIM, Anelisa. **O *design* da escrita na comunicação corporativa interna**. 2016. 100f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero, São Pa 2016.

RESUMO

Esta dissertação considera elementos do design da comunicação escrita como parte das estratégias que beneficiam o compartilhamento de mensagens no ambiente corporativo. Assim, o presente estudo aprofunda o incremento de formas, cores e apelos visuais à escrita em veículos de comunicação com os empregados de uma empresa. A metodologia utilizada está fundamentada na observação de peças de comunicação escrita e na pesquisa bibliográfica a partir de autores como Vilém Flusser, Roland Barthes, Ana Cláudia Gruszynski e Lucrécia Ferrara. O eixo central da análise é a compreensão das possibilidades do campo da comunicação corporativa e as influências do *design* aplicadas à escrita. Alguns *cases* são abordados com o objetivo de observar, na prática, a teoria que fundamentou a pesquisa. O presente trabalho, à luz dos autores e teorias estudados, constata a relevância da comunicação corporativa interna no contexto dos objetivos globais de uma empresa, o papel da escrita neste cenário e as práticas que pretendem beneficiar os processos comunicativos no que diz respeito às possibilidades estratégicas de, por meio do *design* cuidadoso, dar corpo à escrita. Conclui-se que o aperfeiçoamento da estratégia do *design* gráfico pode beneficiar, pelo fato de estar envolvido por um ecossistema comunicacional, os processos de comunicação por parte dos empregados no cenário da comunicação corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: Processos Midiáticos. Comunicação com Empregados. Escrita. *Design*. Ecologia da Comunicação.

FURQUIM, Anelisa. **The writing design in the internal corporate communication.** 2016. 100f. Dissertation (Master's degree in Communication). Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2016.

ABSTRACT

This study considers elements of design of writing communication like part of strategies that benefit message sharing in the corporate environment. Thus, this study is to evaluate the increase of shapes, colors and visual appeal in the written communication media with the company's employees. The methodology is based on the observation of writing communication materials and bibliographic research from authors such as Vilém Flusser, Roland Barthes, Ana Claudia Gruszynski and Lucrecia Ferrara. The core of the analysis is the understanding of the possibilities of the corporate communications field and design influences applied to writing. Some cases are approached in order to observe, in practice, the theory that justified the research. This study, in the light of the authors and studied theories, notes the importance of internal corporate communication in the context of the overall objectives of a company, the role of writing in this scenario and the practices that aim to benefit the communication processes with regard to the strategic possibilities that, through careful design, to give body to writing. It concludes that the improvement of graphic design strategy can benefit, by being surrounded by a communication ecosystem, the communication processes by employees in the corporative communication scenario.

KEYWORDS: Mediatic processes. Communication with Employees. Writing. Design. Ecology of Communication.

SUMÁRIO

Introdução.....	09
Capítulo 1 – A escrita no contexto da comunicação corporativa interna	13
1.1. A importância da comunicação corporativa interna.....	14
1.2. Comunicação escrita entre empresa e seus empregados.....	17
1.3. A forma da escrita na comunicação corporativa interna.....	27
Capítulo 2 – Comunicação escrita: tecidos e possibilidades de comunicação.....	36
2.1. Do tecido ao jogo.....	37
2.2. A escrita e a imagem.....	43
2.3. O <i>design</i> como técnica e arte.....	54
2.4. A ecologia da comunicação.....	56
2.5. A comunicação na tensão entre vida e morte nas organizações	60
Capítulo 3 – Análise de <i>cases</i>: teoria e prática no contexto corporativo.....	62
Considerações finais	100
Referências	103
Anexos.....	108

Introdução

A comunicação com os empregados é parte fundamental das estratégias globais de qualquer empresa. Comunicar corretamente com seus colaboradores requer destreza para o envolvimento almejado e, sobretudo, para alcançar os objetivos esperados. Independentemente do tamanho da empresa, número de empregados, estratégias de negócios, os funcionários, de qualquer nível hierárquico, são porta-vozes genuínos da cultura organizacional, imagem de marca, reputação.

Os empregados são responsáveis por traduzir aos clientes de uma empresa, por exemplo, a realidade vivida em uma corporação. Diferente do meio, muitas vezes, frio e impessoal das divulgações de marketing externo, como as propagandas veiculadas nas variadas mídias, são os colaboradores que proporcionam uma fonte pessoal e confiável de informações acerca de uma marca. As primeiras vias de acesso a uma empresa são seus funcionários, desde a recepcionista, a pessoa que serve o café, administradores, gestor, enfim, são todos porta-vozes e, por isso, precisam estar bem informados.

A comunicação escrita, neste cenário, conquista um espaço relevante por ser uma alternativa viável a muitas empresas devido a suas características inerentes como, por exemplo: uniformidade da mensagem divulgada, agilidade no compartilhamento de conteúdos, caráter de documentação de uma informação oficial, possibilidade de comunicar sem a presença física dos envolvidos no processo comunicativo, ideia de prolongamento do corpo e também do tempo. Dentre os principais veículos de comunicação escrita na esfera organizacional, podemos citar: comunicados nos quadros de avisos, e-mail marketing, revistas e jornais internos, intranet, adesivos e *banners*.

No ambiente corporativo, o profissional, muitas vezes, pode não se atentar às informações que a empresa precisa comunicar a ele por estar dedicado à intensa rotina profissional. Diante do desafio da empresa em se comunicar, pela escrita, com seus colaboradores, entra o papel do profissional de comunicação que pode utilizar-se de estratégias para beneficiar o compartilhamento de mensagens no ambiente corporativo interno.

O eixo central deste estudo refere-se, portanto, a uma abordagem visual da escrita na comunicação com os empregados, como estratégia a ser aplicada visando influenciar positivamente os processos comunicativos. O *design* na comunicação escrita pode ser uma alternativa a ser considerada quando se pretende acrescer dinamicidade e legibilidade à leitura. Trata-se, portanto, de um recurso que será aprofundado por este

estudo com o objetivo de explorar elementos visuais da escrita, tais como: tipografia, cores, espaçamento, destaques, diagramação, na intenção de promover maior envolvimento do leitor com o conteúdo compartilhado pela organização.

Diante das possibilidades estratégicas, o presente trabalho trará reflexões à luz de Vilém Flusser, Roland Barthes e Vicente Romano, acerca das profundidades que permeiam a escrita e o texto. Mostra como a forma manifesta conteúdo na função de informar, como a escrita se aprofunda em uma dinâmica de interatividade com o leitor e a maneira em que a mídia secundária, termo utilizado por Harry Pross, pode interferir nas relações mais próximas entre os homens. Descreve como o leitor pode participar de um jogo conduzido pelas variáveis contidas em um texto. Trata-se, portanto, de reflexões possíveis diante da prerrogativa de aprofundar o campo da escrita nos processos comunicativos permeando, notadamente, o contexto corporativo.

O primeiro capítulo aborda a importância da comunicação com os empregados para as organizações. O papel da escrita e sua relevância nos processos comunicativos internos também serão explorados, conduzindo às estratégias do *design* gráfico que serão analisadas ao longo deste capítulo com a intenção de promover um diálogo acerca da relevância da estética na comunicação escrita aliada aos conteúdos informativos compartilhados no ambiente corporativo.

O segundo capítulo se propõe a refletir, à luz de Vilém Flusser, Roland Barthes, Vicente Romano, dentre outros autores, em como a escrita se comporta na dinâmica de leitura e qual a importância dos elementos visuais aplicados a ela. Aborda a escrita como um tecido e também como dinâmica de jogo a ser jogado, bem como a importância do tempo lento para a leitura e compreensão dos textos e imagens. Analisa, ainda, as raízes da escrita e suas relações com a imagem, reforçando a relevância da forma para o sentido de compartilhar mensagens.

O último capítulo tem a intenção de apresentar alguns *cases* para ratificar, na prática, o que fora problematizado pelas teorias trazidas nos dois primeiros capítulos. Os exemplos contemplados tratam-se de comunicados compartilhados aos empregados de um hospital paulistano reconhecido nacional e internacionalmente, o HCor – Hospital do Coração. A seleção dos informes foi norteadada pelo grau de importância considerando que alguns conteúdos podem interferir na qualidade do cuidado com os pacientes, denotando que as estratégias de comunicação escrita, notadamente neste

ambiente, devem ser consideradas quando se pretende sucesso no processo comunicativo interno.

Serão levantadas reflexões sobre os vieses presentes no amálgama escrita e imagem visando a compreensão da maneira como o apelo estético do *design* pode influenciar na comunicação e na qualidade do trabalho no ambiente corporativo. O presente estudo tem a intenção, portanto, de problematizar a relação existente entre palavra e imagem e entender como o *design* pode beneficiar os processos comunicativos, um enfoque pouco discutido quando consideramos o contexto da comunicação corporativa interna.

**Capítulo 1 – A escrita no contexto da
comunicação corporativa interna.**

1.1. Importância da comunicação corporativa interna

As empresas, independente de seus portes, tipos de negócio, estratégias ou quantidade de empregados, estruturam processos comunicativos pelas diversas ações que desempenham. Esses processos estão envolvidos em conceitos como identidade, imagem, cultura e produção de sentidos organizacionais aos diversos públicos com os quais, direta ou indiretamente, se relacionam. A comunicação corporativa interna apresenta-se, portanto, como elemento relevante no contexto dos objetivos e estratégias de uma organização.

Os empregados, profissionais temporários, terceirizados e todos aqueles que têm íntimo relacionamento com a gestão e são impactados pela rotina da organização, têm ampla participação no processo de difusão de informações de uma empresa.

As primeiras vias de comunicação de uma empresa são as pessoas que compõem seu público interno, cujos contatos com os outros públicos proporcionam um meio pessoal e direto de divulgar suas políticas e atividades. O público interno é agente de Relações Públicas, público multiplicador, por isso tem de estar bem informado (CESCA, 2006, p. 124).

A autora Cleuza G. Gimenes Cesca, especialista em comunicação organizacional, utiliza-se do conceito de público interno para se referir aos empregados de uma organização, terminologia que será melhor analisada no decorrer deste trabalho. Cesca corrobora com a afirmação de que esse público é uma fonte fiel da cultura, clima e valores de uma empresa. Sob este viés é possível compreendermos que os colaboradores cumprem função de reais porta-vozes corporativos, independentemente do nível hierárquico e atividades que exerçam, característica importante que merece reconhecimento e, sobretudo, cuidado por parte da empresa. Tornam-se, portanto, disseminadores de mensagens de elevada credibilidade aos diferentes públicos. A comunicação interna conquista papel significativo nos resultados das organizações e, dentre os mais diversos aspectos que esse foco da comunicação possa influenciar, está, também, atrelada ao nível de engajamento do empregado para com a organização.

Sob esta ótica entendemos que a comunicação interna é capaz de desempenhar função estratégica ainda mais complexa para a organização ao ser responsável por sustentar os processos comunicativos disseminados aos demais públicos. A mensagem compartilhada pelo porteiro de uma empresa, por exemplo, pode impactar na imagem de

marca por traduzir parte da cultura, missão, visão, valores e clima organizacionais. Uma ação comunicativa de marketing estratégico, portanto, pode não alcançar seus objetivos se não há o reforço da comunicação interna. Ou seja, a empresa que se preocupa em fabricar e fornecer os melhores produtos ou serviços pode não obter um bom desempenho mercadológico se não fizer uma boa gestão da comunicação interna com funcionários que tenham comportamentos que reflitam negativamente na imagem de marca. É responsável por estabelecer a coesão dos recursos humanos orientados ao mesmo foco estratégico no que tange ao resultado laboral e, conseqüentemente, corporativo. Os fluxos comunicacionais ultrapassam as fronteiras do tempo e do espaço na medida em que o clima organizacional interno repercute diretamente na imagem de uma empresa e, com isso, em seu resultado estratégico no mercado.

A comunicação corporativa interna torna-se, portanto, parte integrante da realização das diversas atividades neste ambiente e responsável pela produção de sentido, contribuindo na condução de ações para alcançar os resultados almejados. O desafio, entretanto, está em assegurar coerência entre os processos comunicativos internos e mensagens difundidas pela organização, alinhados à missão, visão e valores organizacionais.

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente (CURVELLO, 2012, p. 13).

De acordo com Curvello, podemos inferir que os processos comunicativos e a disseminação de mensagens pelos canais de comunicação corporativos internos são responsáveis não apenas pela mera divulgação de informações, mas, sobretudo, por traduzir conteúdos simbólicos que constituem a cultura e os valores organizacionais. Esses valores simbólicos representam elementos que engendram o modo de ser de uma empresa, sua cultura. Os diferentes canais de comunicação, portanto, exercem grande influência no que diz respeito à gestão da comunicação interna e, conseqüentemente, podem influenciar nas estratégias globais de uma companhia.

As organizações têm a experiência em comum decorrente dos desafios da gestão da comunicação interna, campo que merece destaque por sua relevância quando se observa sua interferência nos resultados das companhias. As organizações enfrentam desafios no que diz respeito à comunicação com seus empregados e, como apontado anteriormente, trata-se de um ponto crítico e estratégico para a organização como um todo.

Neste contexto, as mensagens difundidas no ambiente corporativo são capazes de emitir elementos da cultura organizacional e valores de uma empresa, por meio de seus produtos, serviços, empregados, marcas, campanhas, eventos, refletindo em sua identidade e imagem. Trata-se, portanto, de um cerne estratégico no qual a organização deve focar seus esforços. Comunicar-se bem com seus *stakeholders*¹, visando alcançar melhores resultados, exige da organização capacidade de assegurar coerência entre os conteúdos partilhados e, neste âmbito, o empregado é parte essencial deste processo comunicacional.

A cultura organizacional exprime a maneira como a organização pensa, age e se comporta na sociedade, diante das estratégias mercadológicas, com seus variados públicos. Entende-se por cultura organizacional a soma dos hábitos, valores e crenças que permeiam a atmosfera de uma corporação. Ela não é escrita ou definida oficialmente, são normas informais vivenciadas por aqueles que estabelecem certo grau de envolvimento e experiência com uma empresa. É experimentada e vivenciada por aqueles que com ela se relacionam, estabelecendo seus princípios e modo de agir em relação aos seus públicos e mercado. Assim, ao mesmo tempo em que se comporta como influência àqueles que a vivenciam, é influenciada pela complexidade inerente às pessoas que a constituem. Pode ser traduzida, na prática, pela maneira de lidar com seus empregados, clientes, pelos princípios, valores e prioridades que se instituem nos negócios e estratégias da empresa.

Em nossa proposta, cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY & FISCHER, 1996, p. 22).

¹ *Stakeholder* é uma pessoa ou um grupo de pessoas que influencia e legitima, direta ou indiretamente, a gestão e os resultados de uma organização.

Segundo as autoras Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer, a cultura organizacional permeia o campo simbólico presente no cotidiano de uma empresa. Trata-se de um ambiente que estabelece normas informais que regulam o modo de ser e viver de uma empresa e daqueles que a compõem dentro do espaço que a define.

A cultura organizacional pode estreitar vínculos e tornar mais complexo o relacionamento com seus *stakeholders*, repercutindo na qualidade comunicativa entre os envolvidos. Neste âmbito, o compartilhamento de informações é capaz de influenciar na complexidade do vínculo existente entre empregado e organização, quando se obtém melhores resultados nos processos comunicativos. Ou seja, a empresa pode se beneficiar quando consegue se fazer entendida na comunicação com seus empregados e vice-versa. Esta questão constitui o eixo central deste estudo: a importância da comunicação interna e as possibilidades para melhorar o compartilhamento de conteúdos pela comunicação escrita no cenário corporativo interno.

É válido salientar a importância de uma abordagem da comunicação interna como componente importante da gestão empresarial, suprimindo a ideia de atividade meramente operacional de divulgação de informações da empresa para com seus empregados num fluxo impositivo, sem abertura às trocas entre os envolvidos. O presente estudo, portanto, defende a relevância da comunicação interna, notadamente no que diz respeito à comunicação escrita, projetando possibilidades de aplicação no campo experimental, bem como as oportunidades para favorecer o compartilhamento de mensagens neste cenário.

1.2. Comunicação escrita entre empresa e seus empregados

Na prática, o empregado tem a oportunidade de se comunicar com a instituição na qual ele trabalha de diferentes maneiras, as quais variam de acordo com cada empresa: contato verbal com o líder direto ou indireto, área de recursos humanos, ouvidoria interna, dentre outros.

As organizações podem utilizar-se, de acordo com suas características e estratégias de comunicação, de diversos processos. Para a dinamicidade da comunicação e conteúdos que requerem agilidade no compartilhamento, a comunicação verbal direta

do líder para com seus subordinados pode ser uma estratégia, mas demanda tempo por parte dos envolvidos e pode haver risco de falta de uniformidade no compartilhamento da mensagem, ao passo que diferentes pessoas têm que emitir uma mesma informação. Quando a organização precisa comunicar um mesmo conteúdo institucional aos seus colaboradores, muitas vezes, utiliza-se da comunicação verbal em que os líderes têm a responsabilidade de se reunir com os empregados de seu escopo gerencial para comunicar a mensagem. Essa dinâmica requer que todos os liderados estejam no mesmo local que o líder e que dediquem tempo de trabalho para apreensão da mensagem. Essa estratégia pode contribuir para a troca dialógica entre empresa e empregado, entretanto, pode ser um desafio perante as dificuldades enfrentadas neste processo comunicativo.

Outra estratégia é a utilização da comunicação escrita que tende a garantir homogeneidade peculiar no momento da divulgação das informações. Ou seja, um mesmo conteúdo escrito pode ser publicado para todos os colaboradores e acessado por eles no tempo em que puderem se dedicar à leitura e assimilação da mensagem, não precisando, neste caso, se ausentar de sua rotina laboral em um momento crítico, por exemplo. É válido problematizar, entretanto, que a mensagem divulgada é única, porém não garante que a interpretação de seus leitores seja uniforme. A troca entre o escritor da mensagem e leitor pode demorar para ocorrer, como na comunicação oral, ou ainda, não acontecer. Trata-se de uma característica peculiar à escrita a divulgação de um mesmo conteúdo e o maior alcance desta comunicação pelo espaço e tempo, mas a troca entre emissor e empregados é mais difícil e não se garante homogeneidade interpretativa quando consideramos o público leitor da mensagem.

A comunicação dirigida escrita contribui para a formação de imagem e, conseqüentemente, conceito de empresa. Evidentemente, se favorável ou desfavorável, dependerá da atenção que se dispenderá a este item, entre os muitos que compõem o complexo empresarial. É importante observar que a mola propulsora desse complexo empresarial é a comunicação (CESCA, 2006, p. 159).

A comunicação escrita torna-se, portanto, uma alternativa viável de que muitas empresas fazem uso devido às suas características: uniformidade da mensagem emitida, agilidade no compartilhamento de conteúdos, caráter de documentação de uma informação oficial, possibilidade de comunicar sem a presença física dos envolvidos no processo comunicativo, ideia de prolongamento do corpo e também do tempo.

A empresa de Relações Públicas, Edelman Significa, promoveu, no ano de 2014, uma pesquisa sobre comunicação corporativa com 4.800 funcionários de 67 escritórios em diversos continentes. Ao questionar de que maneira os colaboradores das empresas preferem ser informados, as respostas foram, por ordem de importância: 84,1% pelo gestor; 60,1% por veículos impressos; 56,9% em reuniões presenciais; 19% por e-mail; 15,6% por vídeo; 14,3% pela intranet e 8,6% por *newsletter* eletrônica (EDELMAN, 2014).

Segundo a pesquisa, quando não é o gestor que comunica pessoalmente de maneira verbal as informações institucionais, a segunda fonte de preferência dos funcionários são os veículos impressos: comunicados nos quadros de avisos, revistas corporativas. Percebe-se, portanto, a relevância da comunicação escrita impressa para os processos comunicativos corporativos internos. Esse estudo não se aterá apenas aos meios impressos os quais fazem uso da escrita para o compartilhamento de mensagens, mas focará seus esforços em compreender como a comunicação escrita pode ser estrategicamente aplicada.

Os resultados da pesquisa destacados pela Edelman Significa são de grande valia para o desenvolvimento deste trabalho por denotar a relevância da temática. A comunicação escrita impressa é a segunda estratégia de preferência dos colaboradores como fonte de informação no ambiente corporativo, seguida da comunicação pessoal com o gestor, eleita como opção favorita. Quando não há a comunicação pessoal do gestor para com seus empregados, os colaboradores dão preferência aos veículos de comunicação que fazem uso da escrita, e as empresas, por sua vez, utilizam-se, predominantemente, desta estratégia devido às possibilidades de disseminação da informação.

De acordo com a classificação dos processos de comunicação proposta por Harry Pross, a escrita configura-se como mediação ou mídia secundária, entre a mediação primária (aquela realizada pelos corpos sem mediações) e a mediação terciária (aquela na qual os protagonistas utilizam aparelhos eletrônicos). Para Pross (*apud* BAITELLO, 2001), a escrita constitui um exemplo de mediação ou mídia secundária pelo fato de que quem escreve utiliza um suporte, como uma parede de pedra ou uma folha de papel, por exemplo, e os que leem não utilizam equipamentos para decifração. Neste contexto a escrita é considerada uma transformação da comunicação

humana por atribuir ao emissor a capacidade do “prolongamento” de seu corpo. Ou seja, da viabilidade de se comunicar sem a sua presença física e, como consequência, o maior alcance da comunicação no espaço, permitindo a utilização de aparatos, objetos ou suportes que propiciam o compartilhamento da mensagem. Trouxe também a possibilidade de “prolongamento” do tempo, fazendo com que o corpo não precise estar em contato com o outro no exato instante para que haja trocas comunicativas entre autor e leitor da mensagem.

Relacionando a pesquisa da Edelman Significa e a classificação dos meios de Harry Pross (*apud* BAITELLO, 2001) é possível observar a preferência por parte dos empregados pela mídia primária, pelo contato pessoal com o gestor, e constatar que a mídia secundária se destaca, em seguida, como segunda opção predileta. A mídia secundária, neste aspecto, contribui para um maior alcance de uma mensagem no contexto corporativo, prolongando-se, portanto, no espaço e também no tempo, de modo que, quem escreve, pode impactar alguém a quilômetros de distância pelo tempo que quiser, até mesmo após sua morte, por exemplo. A escrita pode dar ao homem o caráter de imortalidade, ao passo que, um conteúdo escrito pode continuar influenciando pessoas por um tempo indeterminado até mesmo após a morte de seus autores, como é o caso da Bíblia.

A dinâmica da comunicação escrita é uma alternativa bastante explorada no contexto corporativo interno. Muitas empresas fazem uso desta estratégia para se comunicar com seus empregados. Dentre os canais mais utilizados podemos dar destaque aos informativos impressos ou eletrônicos, quadros de avisos, e-mail marketing, intranet, cartazes, *displays*, revistas, jornais, *banners*, mala direta, ofícios, entre outros. Cada qual se diferencia por sua relevância seguindo os objetivos comunicativos, público e formato escolhido. O presente estudo se limitará, portanto, a aprofundar a comunicação escrita elaborada pela organização para interagir com seus funcionários tendo em vista de que cada veículo que se utiliza da comunicação escrita tem sua importância para o compartilhamento de conteúdo aos colaboradores de uma empresa.

Os veículos formalizam e “institucionalizam” os conteúdos da comunicação e os disponibilizam de forma unificada a um grande número de pessoas. São essenciais para tornar uma mensagem comum e disponível, além de oferecer a possibilidade de *feedback* dos empregados. Recomenda-se que sejam utilizados em “*mix*”, quando se

sustentam mutuamente, para oferecer um conteúdo capaz de despertar a atenção (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 100-101).

Cada veículo desempenha função distinta na comunicação corporativa interna e, quando utilizados em conjunto e selecionados estrategicamente, podem contribuir para reforço informativo agregando resultados positivos para a comunicação de um mesmo conteúdo. A comunicação escrita quando trabalhada em *mix* pode garantir, portanto, maior abrangência e propor mais opções de acordo com a escolha dos veículos considerando a heterogeneidade do público. Ou seja, se trabalhada em diversos canais, selecionados estrategicamente, a comunicação escrita pode ser beneficiada ao passo que cada qual consegue assimilar a informação por meio de determinado veículo, ou ainda, no contato com o mesmo conteúdo abordado em diferentes canais.

Os veículos não competem entre si, mas complementam-se com o intuito de proporcionar reforço comunicativo. Considerando um público heterogêneo de colaboradores, entende-se que cada um tem uma rotina profissional diferente e suas características particulares de preferência por veículos de comunicação. Alguns têm preferência por receber uma informação por e-mail, outros com a rotina profissional longe de um computador, podem optar por lerem os comunicados divulgados nos quadros de avisos, por exemplo. Assim, é importante que os veículos sejam utilizados em *mix* visando abranger um maior número de colaboradores em contato com a mensagem.

Conhecer a heterogeneidade e também as singularidades existentes em um grupo é fundamental para planejar as melhores estratégias de utilização dos veículos em uma determinada divulgação interna. Os públicos com os quais se pretende relacionar precisam ser analisados em sua profundidade, entendendo as rotinas, preferências e características particulares. É válido, deste modo, para dar continuidade ao estudo, conceituar o termo “público” quando se trata do cenário corporativo.

Público é um agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com ampla oportunidade de discussão e acompanhamento ou participando de debate geral, através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa

em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada (ANDRADE, 1989, p.40).

Neste estudo a noção de público tangencia, no cenário da comunicação corporativa interna, o relacionamento com empregados, funcionários terceirizados, acionistas e todos aqueles que mantêm certo grau de relação profissional com a organização, assim como aqueles que, indiretamente, são influenciados por esta como, por exemplo, familiares.

Essa terminologia é bastante explorada por diversos autores e, de acordo com Fábio França (2003), subdividir públicos em interno, externo e misto é a nomenclatura mais utilizada no meio acadêmico, porém pode mostrar-se deficiente quando se percebe que um mesmo público pode ser classificado de diferentes maneiras, deixando de revelar a realidade observada. O autor enfatiza que essa definição está fundamentada em uma visão geográfica, em estruturas corporativas centralizadas e que apresenta menor complexidade nos relacionamentos. Sugere, portanto, uma conceituação lógica de públicos:

Os conceitos supra desenvolvidos nos levam a concluir que existem na interdependência organização-públicos, aspectos lógicos essenciais e não-essenciais que nos permitem estabelecer uma conceituação convergente, lógica, isto é, aplicável a todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos e, ao mesmo tempo, capaz de identificar aspectos fundamentais no estudo de públicos, tais como: o público a que se dirige, o tipo e objetivo da relação, o nível de participação e envolvimento, a natureza, prioridade duração do relacionamento, a temporalidade da relação, os resultados esperados da relação, tanto por parte da organização como dos próprios públicos, que se classificam como essenciais, não-essenciais e de redes de interferência (FRANÇA, 2003, p. 09).

França prefere, portanto, utilizar o conceito de públicos essenciais, não-essenciais e de redes de interferência. Define que públicos essenciais podem ser compreendidos como o público do qual a organização depende para sua constituição. Nesta divisão pode-se, ainda, subdividir em público essencial constitutivo e não-constitutivo. Aqueles garantem a existência direta da organização, como os investidores, sócios, diretores, presidentes, governo. Já, o público essencial não-constitutivo não interfere propriamente na existência da empresa, mas em sua viabilização, como é o exemplo dos empregados, fornecedores, clientes. O público não-constitutivo é classificado, pelo autor, em primário, aqueles que possuem maior estabilidade, como os colaboradores diretos e, em secundário, aqueles com menor envolvimento e

participação, representados pelos empregados terceirizados, temporários, por exemplo. Para Fábio França, o público não-essencial é definido por aqueles que não participam das atividades-fim da empresa e atuam na promoção da instituição (consultoria e promoção; setoriais associativos; setoriais sindicais; setoriais comunitários). Os públicos de redes de interferência são, para o autor, pertinentes ao tipo de públicos relacionados à prestação de serviços, intermediação política e social (rede de concorrentes; rede de comunicação de massa).

Os conceitos de público defendidos por França denotam certo cuidado em conhecer o tipo de relação e os reais objetivos de cada público para com a organização, diferente da visão geográfica utilizada pelos demais autores. Identificando melhor os públicos e suas características é possível ser mais assertivo nas mensagens compartilhadas, na escolha dos veículos, nas melhores estratégias, visando beneficiar os processos comunicativos no ambiente corporativo. Considerando a definição deste autor, o presente estudo se limitará a problematizar os públicos essenciais, não-constitutivos primário e secundário, representado, pelos empregados diretos e terceirizados/temporários, respectivamente.

Para um conteúdo informativo ser elaborado é necessário considerar o perfil e as características do público com o qual se deseja relacionar, compreendendo rotina, hábitos, preferências, dados que servirão de base para um planejamento estratégico de comunicação mais assertivo. Compreender os usos e costumes desse público envolve análise do melhor horário para divulgação da mensagem, qual veículo de maior interesse, dentre outras variáveis a serem consideradas para que a comunicação estratégica seja compartilhada de maneira ideal, considerando a assimilação da informação por parte do mesmo e os objetivos iniciais da comunicação.

Após a conceituação de público cabe problematizar também a definição de outros termos que serão bastante explorados: veículos e canais de comunicação, terminologias recorrentes quando se aborda o cenário comunicacional corporativo interno.

Com o amadurecimento da Comunicação com Empregados, é natural que haja um portfólio mais robusto de instrumentos capaz de difundir informações, ouvir os empregados, interagir com eles e criar uma efetiva via de mão dupla adequada à realidade da empresa. Esses instrumentos recebem o nome de veículos, ferramentas ou canais; e o seu composto total pode ser entendido como a plataforma interna de

comunicação. À medida que a quantidade desses instrumentos aumenta, no entanto, fica mais difícil estabelecer uma identidade para cada um e, ao mesmo tempo, a conexão perfeita entre eles. Dada a variedade de interesse dos empregados e as diversas necessidades de comunicação da empresa, é preciso que haja um processo para avaliação constante da relação custo-benefício de manter um conjunto de ações e iniciativas que atinjam o objetivo proposto pela empresa (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 99).

Algumas organizações costumam trabalhar com diferentes canais de comunicação simultaneamente de modo que um traga reforço comunicativo ao outro. Para tanto, é essencial que haja alinhamento estratégico de comunicação de acordo com a plataforma escolhida para se alcançar melhores resultados na utilização de cada qual, considerando os hábitos dos públicos com os quais se pretende relacionar.

Assim, uma comunicação voltada ao público médico, por exemplo, deve levar em consideração a rotina deste profissional, seus hábitos, os canais mais apropriados, abordagem ideal de conteúdo em cada canal escolhido, horário em que este profissional costuma acessar informações sobre um determinado teor, variáveis pertinentes que precisam ser consideradas quando se pretende alcançar resultados positivos de comunicação.

Em alguns casos, a escolha de canais diferentes para o compartilhamento de uma mesma mensagem é importante para reforçá-la, além de conseguir atrair o público em diferentes situações. O conteúdo informativo, no entanto, deve ser ajustado ao veículo escolhido. Um profissional que não teve tempo para se dedicar à leitura de um comunicado divulgado por e-mail marketing pode dedicar-se a esta atividade ao ter contato com o mesmo conteúdo no quadro de avisos localizado próximo ao refeitório enquanto aguarda na fila sua vez para almoçar, por exemplo. Considerando que cada pessoa é sensível a um determinado estímulo, ou seja, há características de heterogeneidade em um mesmo grupo de público, é válida a escolha de múltiplas plataformas para o compartilhamento das mensagens, de modo a beneficiar a assimilação do conteúdo.

Este estudo levará em consideração mensagens que são compartilhadas por meio da escrita em seus diversos canais, para públicos distintos. Dentre eles destacam-se: comunicados nos quadros de avisos, e-mail marketing, revistas, *newsletter*, informes, adesivos nos locais de passagem dos profissionais, *banners*, intranet.

Os “Canais Formais” são criados e utilizados para assegurar que toda informação necessária ao trabalho, à produtividade e à perpetuidade da empresa seja conhecida por todos os seus profissionais. Desempenham o importante papel de informar “oficialmente” sobre os principais aspectos que regem a administração e as políticas da empresa. Ao mesmo tempo, evitam ou minimizam os eventuais problemas criados pelos canais informais de comunicação (MACHADO, 2003, p. 18).

A existência dos canais formais, ressaltados pelo autor, é de suma importância para o compartilhamento da mensagem escrita no ambiente corporativo ao passo que gera uma dinâmica de comunicação característica a cada empresa, além de representar as fontes oficiais que a organização disponibiliza para se comunicar com seus empregados. Seja em ambientes físicos ou digitais, a empresa, muitas vezes, utiliza-se desses canais para se reportar aos seus funcionários por meio da comunicação escrita.

A rotina profissional dos colaboradores é, em muitos casos, intensa devido ao volume de atividades ao qual são encarregados. Esse fato pode prejudicar o fluxo comunicativo e o contato destes com os conteúdos partilhados pela empresa por meio da comunicação escrita. É válido recordar o papel que a escrita conquistou no contexto corporativo, sendo uma das principais estratégias de comunicação adotada pelas empresas.

Adentra-se aqui, no que diz respeito à uniformidade da mensagem compartilhada. Compreende-se que a uniformização, nesta abordagem, refere-se a um mesmo teor compartilhado, um mesmo conteúdo informativo. Não faz menção, portanto, à invariabilidade por parte das interpretações de quem lê a mensagem escrita, ao passo que a recepção da mensagem é um processo aberto, no qual cada um pode assimilar de diversas maneiras uma mesma mensagem divulgada. Reforçando, a uniformidade é definida por quem elabora a mensagem e não pode ser garantida por quem a recebe.

Depara-se com um desafio: a organização precisa se comunicar com seus empregados, mas, devido à rotina árdua e ao volume de trabalho, estes não conseguem, por vezes, dedicar-se à leitura dos conteúdos. Com a necessidade de entrega de trabalhos, cumprimento de prazos e outras demandas intrínsecas à prática profissional, o funcionário tende, muitas vezes, a escolher por se dedicar às suas atividades estritamente laborais em detrimento à leitura das mensagens a ele dirigidas pela organização.

Essa dinâmica pode ser observada sob a ótica da lógica capitalista, na qual está inserido. Dietmar Kamper (1998) tece reflexões acerca da forma como o trabalho adquiriu tanta importância na história, chegando, em muitos casos, a sufocar a vida pessoal, reforçando a exploração do homem enquanto mão-de-obra, inserido em um sistema capitalista. Este trabalho, entretanto, não se estenderá nesta análise, entendendo-se que se trata de um viés que merece ser estudado em profundidade em pesquisas futuras. Neste contexto, atua o profissional de comunicação, que pode se utilizar de estratégias para melhorar o processo comunicativo escrito de conteúdos relevantes aos funcionários de uma empresa.

Os conteúdos informativos publicados no ambiente corporativo podem variar no grau de influência que exercem na rotina profissional e também pessoal, considerando que as atividades laborais envolvem também a vida particular e vice-versa. Um comunicado informativo sobre a alteração no plano de saúde, por exemplo, pode transformar a rotina familiar de um empregado. É de grande relevância, destarte, considerar esta dinâmica de modo a favorecer o processo comunicativo no ambiente corporativo, ponderando estratégias que possam beneficiar a assimilação dos conteúdos por parte dos empregados.

Dentre as mais variadas abordagens das mensagens compartilhadas neste ambiente podem ser elucidadas: alterações nas atividades de trabalho, novidades em benefícios e questões trabalhistas, alterações no organograma, eventos corporativos, aquisições, fusões, assuntos pertinentes à medicina do trabalho, dentre outros. Caso o empregado não leia ou tenha dificuldade na assimilação de uma informação divulgada, pode acarretar em impactos negativos nos resultados de seu trabalho, ou ainda, em sua vida particular e familiar.

Segundo Machado: “A Comunicação Organizacional escrita rejeita o excesso de detalhes, as muitas explicações, os períodos longos e a prolixidade” (MACHADO, 2003, p. 13). Para o autor, é possível considerar as características que permeiam a comunicação escrita no ambiente organizacional, dentre elas a clareza, o *lead* de informações, concisão, utilização de períodos curtos e vocabulário de fácil compreensão por parte do público. Ademais, destaca-se também a importância dos elementos visuais que contribuem para o compartilhamento das mensagens, como ponto central de aprofundamento deste estudo. O acesso às informações, bem como a compreensão das

mesmas neste ambiente são de grande relevância podendo refletir no envolvimento do empregado à dinâmica cotidiana que permeia o clima organizacional. Assim, devido à influência exercida pela comunicação escrita no ambiente interno de comunicação corporativa é importante que haja esforços por parte dos profissionais envolvidos no compartilhamento de mensagens, visando influenciar positivamente os processos comunicativos.

1.3. A forma da escrita na comunicação corporativa interna

Considerando a relevância da comunicação interna para a empresa e o papel da escrita neste cenário, observa-se, conforme ponderação da pesquisadora Miriam Cristina Carlos realizada na banca de qualificação que antecedeu a redação desta dissertação, que há certa “fome de corpo!” na linguagem corporativa. O *design* da escrita, portanto, pode contribuir para essa lacuna existente, aproveitando as oportunidades para melhoria dos processos comunicativos por meio do recurso estético. Neste âmbito pode-se abordar a estratégia de agregar informações visuais à escrita no ambiente corporativo interno.

A palavra *design* tem sua origem no latim *de-sign*, sendo que a preposição “de” designa origem, que vem de. *Signum*, por sua vez, consiste em sinal, representação, indício. Assim, a palavra expressa um significado que decorre de um sinal, ou seja, o *design* trabalha uma forma baseada em outra. No próximo capítulo estuda-se como no *design*, forma e função caminham juntas, beneficiando os processos comunicativos. Para Ana Cláudia Gruszynski “a letra impressa não pode ser uma barreira entre o pensamento e a compreensão do leitor, mas uma corrente de livre acesso” (GRUZYNSKI, 2007, p. 49). Partindo da afirmação da autora este trabalho pretende compreender como os elementos visuais da escrita expressos pela cor da fonte, tamanho, espaçamento, diagramação, destaques, podem contribuir na legibilidade da escrita. Entende-se legibilidade, portanto, como a escolha dos artifícios da escrita que podem favorecer a atração e a velocidade de leitura, facilitando a apreensão do conteúdo partilhado.

O *design* da escrita se difundiu com a imprensa e é bastante utilizado pelos veículos impressos, como por exemplo, jornais e revistas de grande circulação². Sua aplicação se deve à maneira como a escrita é trabalhada de maneira visual com o intuito de atrair o público para uma determinada mensagem. Observa-se a seguir que a estética é um elemento importante neste contexto, por traduzir forma em conteúdo.

Com as economias de eventuais sobras de salário, aumentava o número absoluto de pessoas capazes de consumir mais do que apenas os gêneros de primeira necessidade e, concomitantemente, ampliavam-se as opções de consumo nas faixas média e baixa do mercado. Entre as mercadorias, cujo consumo mais se expandiu no século 19, estão os impressos de todas as espécies, pois a difusão da alfabetização nos centros urbanos propiciou um verdadeiro *boom* do público leitor. (...) Todas essas mudanças de comportamento geraram desafios em termos de organização e apresentação das informações (CARDOSO, 2008, p. 47).

Além de explorar esteticamente a escrita o *design* gráfico pode agregar reforços informativos ao conteúdo, promovendo uma dinamicidade diferente à leitura. De acordo com Ellen Lupton, “(...) uma das tarefas mais urgentes da tipografia consiste em explorar a dimensão espacial, liberando os leitores das amarras da linearidade” (LUPTON, 2009, p. 68). A autora reforça a ideia dos artifícios que o *design* pode agregar à escrita sendo capaz de proporcionar outra dinâmica à leitura de um texto. O leitor, muitas vezes, é atraído pelos elementos visuais, mas a escolha desta estratégia não se reduz a essa característica, mas, também pelo seu caráter informativo, podendo contribuir para a assimilação das mensagens.

Um comunicado com períodos longos, diagramação linear, falta de quebra no texto e espaçamento, proporciona uma dinâmica de leitura diferente, podendo não envolver tanto o leitor quando comparado a uma mensagem que faça uso estratégico de artifícios do *design* gráfico. A pretensa qualidade uniforme da leitura pode não ser um elemento indicado quando o objetivo é captar a atenção do empregado à leitura e promover elementos que contribuam para a compreensão das mensagens.

² As matérias de edições dos meses junho e julho de 2011 da revista Marie Claire são exemplos da combinação de elementos visuais à escrita e podem ser analisados nos anexos A, B e C. Nos exemplos das edições escolhidas podemos notar a diagramação de trechos do texto em destaque de modo a resumir parte do conteúdo convidando à leitura. As colunas de tamanhos não uniformes e com destaques em cores femininas apresentam um conteúdo moderno direcionado a este público. Disponível nos Anexos deste trabalho e no endereço eletrônico: <<http://migre.me/uyEg2>>. Acesso em: 23 de julho de 2015.

Há ainda outros fatores que não podem deixar de ser considerados no gerenciamento dos veículos internos. O *design* é um deles. Fatalmente o primeiro impacto causado por qualquer que seja o instrumento é o visual, mesmo quando estes são presenciais (como é o caso das reuniões anuais de resultados). Mais do que estarem alinhados às diretrizes da identidade corporativa quanto ao uso da marca, os veículos para o público interno merecem tratamento estético, tanto quanto aqueles que são produzidos para clientes (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 100).

Segundo a citação acima, o *design* desempenha papel relevante nas estratégias de comunicação com os empregados de uma organização. Cabe analisar que os autores preferiram utilizar o conceito de público interno, como observado anteriormente, que é bastante aplicado no meio acadêmico, fazendo referência aos empregados de uma empresa. A utilização de elementos visuais valoriza a escrita no que diz respeito à captação da atenção por parte do leitor, mas, sobretudo, pode também contribuir para a legibilidade do texto, promovendo fluência à leitura, reforço dos conteúdos de maior relevância, além de poder facilitar o processo de compreensão e fixação da mensagem. A função estética traduz-se em conteúdo na medida em que a escrita suporta conteúdo por seu significado, mas também, pela forma.

A definição do conceito de estética será explorada para que se possa melhor compreender sua aplicação no decorrer deste estudo. Buscando a origem do termo “estética”, percebemos que *aisthētiké* vem do grego com o significado daquele que nota e percebe algo, motivo que remete ao seu sentido aliado ao conceito do belo, da filosofia da arte. A estética é capaz de despertar a atenção e percepção do que é considerado bonito, agradável aos olhos e, conseqüentemente, provocar emoções, sentimentos pelos fenômenos estéticos, naquele que teve sua atenção atraída. Para Platão, expoente da filosofia grega, conforme lembra a pesquisadora Lucia de Fátima do Vale (2005), a estética está diretamente associada ao conceito do que é bom, do que é ideal. O tema também foi estudado profundamente por Umberto Eco.

Para que se tenha mensagem estética não basta que ocorra uma ambigüidade em nível da forma do conteúdo – onde, no jogo de trocas metonímicas, produzem-se as substituições metafóricas que obrigam a ver o sistema semântico de modo diverso, e de modo diverso o mundo por ele coordenado. É mister também que ocorram alterações na ordem da forma da expressão, e alterações tais que o destinatário, no momento em que adverte uma mutação na forma do conteúdo, seja também obrigado a voltar à própria mensagem, como entidade física, para observar as alterações da forma da expressão, reconhecendo uma espécie de solidariedade entre a alteração verificada no conteúdo e a verificada na expressão. Desse modo, a mensagem estética torna-se

autorreflexiva, comunica igualmente sua organização física, e desse modo é possível asseverar que, na arte, forma e conteúdo são inseparáveis: o que não deve significar que não seja possível distinguir os dois planos e tudo quanto de específico ocorre em nível de cada um, mas, ao contrário, quer dizer que as mutações, aos dois níveis, são sempre uma, função da outra (ECO, 1971, p. 109).

Para Umberto Eco, a estética não está somente na forma e tampouco apenas no conteúdo, tanto aquela como esta fazem parte da mesma dinâmica. Considerando a análise do autor pode-se aplicá-la ao objeto de estudo quando se considera que na mensagem escrita forma e conteúdo são elementos de um mesmo viés, ambos comunicam. Nesta abordagem, a forma pode ser identificada pelos traços, estilos e demais artifícios visuais aplicados à escrita e, conteúdo, como a mensagem, a informação divulgada pela escrita. Nota-se, portanto, que a relação íntima entre forma e conteúdo está intrínseca ao conceito de estética e o grau de influência entre ambos pode refletir na análise da escrita.

O fenômeno da estética vinculado ao *design*, quando voltado ao objeto de estudo, pode ser relacionado à importância de trabalhar visualmente, dando “corpo” à escrita, no sentido de captar a atenção e provocar sensações no público que lê a mensagem. Segundo Eco: “(...) a história da estética poderá reconduzir a uma história da interpretação ou do efeito que a obra provoca no destinatário” (ECO, 1992, p. 23). A estética, neste caso, é tida como artifício capaz de promover uma experiência diferenciada ao leitor, podendo interferir na interpretação e até mesmo na assimilação de uma mensagem. Assim, os elementos palavra e imagem se imbricam e se complementam, em uma dinâmica que torna os processos comunicativos ainda mais complexos. Este viés será melhor explorado no decorrer deste estudo.

Segundo Lucrecia D’Alessio Ferrara, tem-se que “(...) a estrutura informacional não precisa ser, nem é exclusivamente verbal”. Assim, “o traje usado para cobrir o corpo e o meio de transporte adotado não são de ordem estritamente funcional, ao contrário, dizem, sem palavras, nossas preferências, explicitam nossos gostos” (FERRARA, 1993, p. 06). Diante da afirmativa da autora, as pessoas podem se expressar também quando escolhem os atributos visuais das peças que vestem, por exemplo. De acordo com esta análise, é possível tecer um paralelo ao remeter que, na escrita, essas escolhas podem se referir aos elementos do *design* gráfico que podem servir de sustentação informativa.

A leitura não-verbal é uma maneira peculiar de ler: visão\leitura, espécie de olhar tátil, multissensível, sinestésico. Não se ensina como ler o não-verbal. É mais um desempenho do que competência porque, sendo dinâmico, o não-verbal exige uma leitura, se não desorganizada, pelo menos sem ordem preestabelecida, convencional ou sistematizada. Porém, o não-verbal aprende com o verbal a qualidade da sua competência e o rigor da sua organização (FERRARA, 1993, p. 26).

Ferrara explora a leitura de textos não-verbais, remetendo essa experiência à leitura que uma pessoa faz das cidades e até mesmo de poesias concretas e prosas. Seguindo a reflexão realizada pela autora, é possível também entender como se dá a dinâmica escrita explorada em sua visualidade. Além do verbal observado pelas palavras e sentenças criadas para dar sentido a um comunicado corporativo, por exemplo, os elementos do *design* gráfico estão impregnados de informações e reforços comunicacionais por meio da visualidade. O olhar tátil, multissensível e sinestésico aos quais a autora se dirige, pode ser observado sob o aspecto das mídias corporativas utilizadas pela comunicação interna. As experiências do leitor, em contato com um texto, e as informações vivas dos elementos visuais pretendem captar a atenção de quem lê, evitando seguir, necessariamente, a lógica cartesiana da linearidade de um texto escrito.

Os recursos identificados do texto não-verbal podem ser apreendidos pela visualidade em um curso desorganizado, ao passo que o leitor pode se ater a uma informação localizada ao final do texto primeiro para talvez, então, querer iniciar a leitura do texto verbal desde seu início. O texto não-verbal pode interferir, portanto, na experiência do leitor para com o texto verbal. A autora não se refere, necessariamente, aos elementos visuais da escrita quando faz menção aos textos não-verbais, entretanto, pode-se tecer um paralelo com o objeto de estudo deste trabalho.

Sob um olhar acerca do *design* associado à escrita, é possível observar certa função de destaque, como citado anteriormente, com os padrões gráficos e elementos visuais incorporados pela escrita. Percebe-se o entrelaçamento, a interdependência ecológica, entre escrita e elementos visuais, que contribuem para um equilíbrio delicado capaz de proporcionar maior legibilidade à escrita, e influenciam a experiência relacional entre o leitor e o conteúdo compartilhado. Desde sua origem até a contemporaneidade, a escrita se transformou ao longo do tempo, e o *design* gráfico ocupou espaço relevante neste desenvolvimento. No segundo capítulo aborda-se, com

maior profundidade, a transformação da escrita desde sua gênese até suas características atuais.

O *design* gráfico é um processo de busca de soluções para problemas de comunicação, que procura inventar assim como rearticular signos visuais. O *design* tenta otimizar os aspectos estéticos (icônicos, emocionais, subjetivos), persuasivos (indicativos, factuais, contextuais) e informativos (simbólicos, convencionais, comunitários) das mensagens (discursos) os mais diversos (CAUDURO *apud* GRUSZYNSKI, 2007, p. 25).

Uma das escolas que teve grande influência no *design* foi a Bauhaus, refletindo em uma nova tendência de estilo preocupada com a forma e o espaço, experimentando certa liberdade aplicada ao layout das páginas. Segundo Hurlburt, mesmo “que os *designs* de hoje não se assemelhem aos protótipos do Bauhaus, na verdade, continuam a desenvolver-se com base no que foi estabelecido por essa escola” (HURLBURT, 2002, p. 41). A Bauhaus influenciou diretamente o *design* gráfico ao propor, pela liberdade explorada, a assimetria dentre novas expressões de estilos elaborados. As transformações trazidas ampliaram a importância da tipografia no campo da publicidade que, até nos dias atuais, pode ser observada.

Analisando a teoria da Gestalt, por meio de seus princípios embasados na relação entre forma e percepção, percebe-se que há relações funcionais entre escrita e imagem. Essa teoria define a percepção como “organização de dados sensoriais em unidade formando um todo ou um objeto” (HURLBURT, 2002, p. 136) e, partindo deste pressuposto, entende-se que o homem não vê elementos isolados, mas sim relações. Ou seja, em contato com uma imagem (escrita, por exemplo) as relações existentes entre os diversos elementos visuais geram uma interpretação global das associações percebidas entre eles. Assim, as relações estimuladas pela combinação de elementos do *design* gráfico à escrita podem acrescer informações e experiências de leitura.

As associações geradas no campo da percepção remetem a contextos culturais preexistentes. A questão cultural é intrínseca à escolha de artifícios gráficos, ao passo que os significados interpretados pelo público precisam estar em consonância com a intenção original insinuada pelo autor. Novamente cabe salientar que uma informação emitida pode conter a intenção de quem a elaborou, entretanto, as interpretações podem variar de acordo com cada um. Entretanto, o emissor da mensagem pode dosar elementos culturais, sugerindo informações, pelo estilo e forma da escrita. Destaca-se,

assim, a relevância da escolha adequada dos elementos visuais do *design* aplicados à escrita como atributos sugestivos dos objetivos iniciais da comunicação.

Para essa produção há duas necessidades: cultura e desenho. A cultura busca a informação possível e disponível para traduzi-la em outras linguagens, ou seja, é necessário estar informado para produzir informação e essa urgência é responsável pela dinâmica de interfaces de conhecimento que está presente em todas as nossas atividades (FERRARA, 2002, p. 52).

Os elementos cultura e desenho, acima citados pela autora, fazem parte de uma análise em que é essencial estar inserido em um contexto, assimilar informações verbais e cognitivas deste meio para compreender informações intrínsecas às formas desenvolvidas pelo *design*. A lógica atribuída se sedimenta na ideia de que o *designer* pode não obter sucesso se compartilhar uma informação visual que não é de domínio de seu público. Ou seja, para que o processo comunicativo seja beneficiado pelas estratégias do *design*, é importante que se considere o conhecimento da informação por parte do público na pretensão de provocar a compreensão desejada.

Os artifícios visuais explorados devem estar em consonância com o universo cognitivo e sensorial do público leitor da mensagem, até como estratégia de identificação e aproximação deste, de modo que gere interesse à leitura do assunto na íntegra. No quesito estratégico de envolver artifícios que permeiam a cultura, também cabe salientar que a intenção de quem elabora um material pode não ser uniforme para quem recebe a informação. Ou seja, mesmo diante do domínio de uma informação visual é possível gerar diversos efeitos em quem lê a mensagem. Todavia, é relevante que, mesmo diante da heterogeneidade interpretativa, haja preocupação em se escolher elementos visuais que sejam do universo e repertório do público com o qual se pretende relacionar.

Os elementos visuais³ podem não transmitir por si o todo do conteúdo, mas podem agregar informações, contribuindo para o envolvimento do leitor e na promoção

³ As reflexões aqui registradas dialogam, ainda que de forma introdutória, com outros estudos a respeito dos elementos visuais como, por exemplo, a dissertação de mestrado da pesquisadora Helena Jacob, com o título *Comer com os olhos: Estudo das imagens da cozinha brasileira na revista Claudia Cozinha* (JACOB, 2006) e a tese de doutorado com o título *Gastronomia, culinária e Mídia: Estudo dos ambientes midiáticos e das Linguagens da Comida e da Cozinha* (JACOB, 2013).

de maior dinamicidade no contato com o texto. Os artifícios do *design* gráfico podem seduzir através da visualidade, mas, também funcionam como suporte de informações.

Muitas publicações proveem, em vez disso, uma espécie de ambiente perceptivo, usualmente divertido, no qual os leitores tornam-se espectadores experimentando as tensões visuais das páginas diagramadas mais pelo estilo que pelo conteúdo. Cada página, como um pôster, tem sua própria consistência. A revista, em particular, é uma galeria manual (GIOVANNINI *apud* GRUSZYNSKI, 2007, p. 201).

Giovannini dá ênfase às estratégias bem aplicadas de elementos visuais na escrita utilizadas em revistas de grande circulação nacional, por exemplo. Segundo o autor, quando um texto se utiliza de artifícios gráficos, os leitores experimentam as tensões visuais das páginas diagramadas, mais pelo estilo que pelo conteúdo escrito. Pode-se concordar quando o autor faz menção à atratividade estética do texto afirmando que os leitores se interessam mais pela estética que pela mensagem em si. Seduzido pelos artifícios visuais pode ser uma reação do leitor quando está em contato com um texto explorado pelo *design* gráfico, entretanto, o impacto inicial não se resume, apenas, a esta experiência. Quando há seleção adequada dos elementos do *design* gráfico, os mesmos tornam-se aliados da leitura, promovendo experiências informativas de reforços ao conteúdo. Como neste sentido forma também é conteúdo, então, é válido considerar a convergência da escrita com elementos visuais do *design*, em que ambos se complementam e ampliam as possibilidades de comunicação.

A relação entre elementos visuais do *design* e escrita pode ser observada, notadamente, em peças publicitárias e impressos, como revistas e jornais. Entretanto, na comunicação corporativa, essa relação merece destaque por se tratar de um ambiente, muitas vezes, mais formal ou tradicional, onde são divulgados conteúdos institucionais, em que a codificação escrita e a decodificação no momento da leitura são essenciais.

Design é a arte de conciliar beleza e funcionalidade. A funcionalidade de um texto é medida não somente pelo seu conteúdo, mas também pela sua clareza e objetividade. Um texto funcional, de qualidade, deve ser cristalino. Infelizmente, há gente que acredita que a beleza deve ser procurada apenas nos textos literários e que os de outra natureza, principalmente os científicos, dispensam o *design*. Afinal, há quem diga que, num texto científico, a densidade e precisão acadêmicas são inimigas de recursos que o tornem mais claro, mais palatável aos “não-iniciados” (ABREU, 2008, p.16).

A utilização de recursos visuais utilizados pelo *design* da escrita contribui, segundo Abreu, para maior legibilidade do texto, refletindo na compreensão de seu conteúdo. Por meio de contribuições desses artifícios aplicados à escrita, a mensagem de um comunicado corporativo também pode ser beneficiada quando atinge os objetivos iniciais de comunicação, tornando-o funcional. O *design*, portanto, não apenas interfere no texto em sua qualidade visual, mas, sobretudo, podemos entender que a estética da escrita está também na clareza de seu conteúdo, podendo, o *design*, ser responsável por agregar experiências e envolvimento do leitor na profundidade da leitura.

Nota-se que a aplicação de recursos do *design* gráfico não se deve limitar a conteúdos mais alegres e despojados, como é o caso de revistas de grande aceitação comercial e de ampla circulação nacional, mas também podem ser aplicados no contexto corporativo, em informes de teores sérios e institucionais, por exemplo. Muitas revistas utilizam-se da estética do *design* gráfico como estratégias para atrair seu público e publicar conteúdos que pretendem cativá-lo. Esse recurso também pode ser visto como oportunidade de se trabalhar mensagens mais densas e técnicas, comuns ao contexto corporativo.

Nas publicações que fazem uso de estratégias do *design* observamos a maneira como são escritos e diagramados os conteúdos. As formas usadas, as cores, a tipologia, a distribuição das frases e destaques auxiliam na compreensão da mensagem. São informações não arbitrárias, escolhidas minuciosamente, com o intuito de contribuir para a comunicação do conteúdo da própria escrita.

Dentre as possibilidades, destaca-se a escrita trabalhada de maneira visual, a importância da estética como reforço e argumento para qualificar os processos comunicativos. Elementos visuais estrategicamente aplicados à escrita podem sustentar e reforçar uma informação, além de poderem envolver o leitor na tentativa de alcançar, de maneira mais efetiva, os objetivos comunicacionais. No próximo capítulo aborda-se de maneira reflexiva como essa dinâmica pode ser compreendida no diálogo com os estudos de Vilém Flusser, Roland Barthes e Vicente Romano, dentre outros.

Capítulo 2 – Comunicação escrita: tecidos e possibilidades de comunicação.

2.1. Do tecido ao jogo

A palavra “escrita” vem do latim *scribo* e significa marcar, cortar, fazer uma incisão ou gravar. Sua gênese traduz a essência do termo conhecido nos dias atuais, se referindo à representação por meio de caracteres. Este segundo capítulo aborda os meandros que permeiam a comunicação escrita, sua origem, características, reflexões sobre seu caráter informativo. Refere-se à escrita voltada ao contexto corporativo, não se tratando, pois, de seu viés literário e poético, mas, sobretudo, de um olhar aprofundado sobre as informações que partilha neste ambiente.

Buscando na etimologia da palavra “texto” observamos que o termo origina do latim *texere* com o sentido de construir, tecer. Inicialmente teve seu significado no conceito “maneira de tecer”, ou ainda, “material tecido” e, posteriormente, com a evolução semântica da palavra, adquiriu sentido de “tecelagem ou estruturação de palavras”, “composição literária”. A gênese da palavra texto está bastante sustentada no sentido explorado por Roland Barthes, quando problematiza a ideia de texto como uma trama a ser tecida, como que, cada fio em sua posição e a união dos mesmos pode formar um todo que transcende o sentido único de cada “fio” isoladamente.

Texto quer dizer tecido; mas enquanto até aqui esse tecido foi sempre tomado por um produto, por um véu todo acabado por trás do qual se mantém mais ou menos oculto, o sentido (a verdade), nós acentuamos agora, no tecido, a ideia gerativa de que o texto se faz, se trabalha através de um entrelaçamento perpétuo; perdido neste tecido – nessa textura – o sujeito se desfaz nele, qual uma aranha que se dissolvesse ela mesma nas secreções construtivas de sua teia. Se gostássemos de neologismos, poderíamos definir a teoria do texto como uma hifologia (*hyphos* é o tecido e a teia de aranha) (BARTHES, 2010, p.74-75).

Pode-se, assim, compreender fio como os elementos isolados de um texto, palavras, artigos, preposições e pontuações. Assim, cada componente, isolado, não alcança as mesmas possibilidades comunicativas de que quando estão agregados. A trama do texto traz a infinidade dos elementos justapostos e, também, em como se comporta cada unidade nesta trama, no tecido de um texto. “O plural do texto deve-se, efetivamente, não à ambiguidade de seus conteúdos, mas ao que se poderia chamar de pluralidade estereográfica dos significantes que o tecem (etimologicamente, o texto é um tecido)” (BARTHES, 2004, p. 70).

A metáfora do texto como tecido abarca a ideia de elemento vivo, aberto, que provoca sentidos novos a cada contato com seu conteúdo. As tramas que formam o tecido podem se comparar aos sentidos do texto como que flutuantes no momento de uma nova leitura e interpretação. O leitor, em sua complexidade, vivencia uma nova experiência a cada momento e esta característica pode ser considerada no contato com o texto, o qual pode sempre sofrer uma nova interpretação. O leitor participa dialogicamente da significação do texto e de si mesmo. Assim, ao mesmo tempo em que uma mensagem é formada pelo homem, essa informação pode dialogar com seu íntimo de modo transformador⁴.

Roland Barthes afirma que o texto é como uma rede aberta de significados destacando a qualidade viva de um texto. Uma rede formada por tramas as quais podem ser reordenadas em seu significado de acordo com a capacidade participativa do leitor. Ao realizar tal abordagem, o autor opõe-se a um modelo hermético de sentidos proporcionando, ao leitor, envolvimento na criação de significados ao interagir com o texto de maneira dinâmica diante das possibilidades interpretativas.

Na compreensão do papel do texto e do impacto que causa no leitor, o autor define que seu significado não é estático, pelo contrário, pode ser interpretado de diversas maneiras na medida em que a leitura vai tomando forma ou, ainda, nos variados momentos da mesma leitura. Deste modo, um sentido aberto do texto que pode ser transformado a cada novo momento de leitura. O autor defende que a pluralidade do texto não se deve à ambiguidade na abordagem do conteúdo, mas, sobretudo, à experiência do leitor com o texto. Cada um tem uma vivência e experiência cognitiva diferente do outro e, portanto, a relação com um texto pode variar de um leitor para o outro.

Barthes se refere ao texto poético e literário, mas é possível considerarmos a dialogicidade que permeia um texto técnico elaborado em um contexto corporativo, por exemplo. O leitor pode envolver-se com determinada mensagem a ponto de provocar

⁴ Nesta altura a reflexão em desenvolvimento dialoga, ao menos inicialmente, com os estudos a respeito do texto literário elaborados pela pesquisadora Miriam Cristina Carlos Silva na tese de doutorado intitulada *Comunicação antropofágica: mídia, boca e paisagem na erótico-poética de Oswald de Andrade* (CARLOS SILVA, 2004) e no livro publicado pela autora (CARLOS SILVA, 2007). Dialoga, em especial, com a observação da pesquisadora, realizada na banca de qualificação que antecedeu a redação do presente trabalho, de que, mesmo sem a pretensão literária, os textos formais usados na comunicação corporativa interna podem ser trabalhados em sua dimensão estética.

sentidos transformadores, ou ainda, conceber novas interpretações e vivências diferentes perante a leitura de um comunicado, por exemplo. Portanto, mesmo distanciando de um texto literário podemos observar certas características textuais denotando suas especificidades de elemento vivo, funcionando como rede aberta de sentidos.

Neste viés, os elementos visuais também se apresentam como artifícios relevantes no que diz respeito à performance analítica e à interatividade do leitor para com o texto. Considerando as reflexões abordadas por Barthes e trazendo ao contexto da comunicação escrita no cenário organizacional, pode-se perceber que os destaques presentes em um texto, por exemplo, podem interferir na orientação para a assimilação do conteúdo e de sua participação com o conteúdo da mensagem. O tecido de significados, como complementa a pesquisadora Helena Jacob, há pouco citada, é inseparável do visual. Assim, *design* e escrita podem interagir com as tramas do tecido que constitui um texto de contribuir para a complexidade comunicativa.

Barthes (2004) também propõe analisar o texto sob a ótica de um jogo. O autor explora o sentido do leitor como quem aciona as variáveis do texto, que vão desde as escolhas dos diversos elementos visuais empregados até os caminhos de conteúdos informativos trabalhados por suas tramas, em um ambiente interativo. Segundo Ellen Lupton: “O texto imaginado por Barthes como um jogo a ser jogado persiste à medida que o usuário responde aos sinais do sistema. Nós podemos jogar com o texto, mas ele também joga conosco” (LUPTON, 2009, p. 73). Diante desta afirmação, é possível observar o leitor na condição de jogar com o texto na medida em que é capaz de gerar diferentes significados, vivências interpretativas diversas, ao ser despertado e envolvido pelas variáveis visuais, interagindo com as múltiplas “peças” fornecidas por um texto.

Quando há destaque visual de uma determinada informação no decorrer do texto ocorre o desvio da atenção do leitor para este dado, denotando ser de importância por parte de quem elaborou a mensagem e para quem está tendo acesso a ela. Na metáfora do texto como jogo, definido por Barthes, esse elemento pode, por exemplo, agregar experiências do leitor para com o texto corporativo. A escrita trabalhada em sua visualidade pode contribuir para fugir do tédio da homogeneidade visual da escritura e também da ilegibilidade, oferecendo outras possibilidades de vivências interativas do leitor ao se jogar com o texto. Os artifícios do *design* gráfico pretendem conferir dinamismo à prática de uma leitura transformadora e complexa ao estimular

envolvimento do leitor no modo como o tecido textual pode permear a si e, também, de que maneira ele influencia e é influenciado no contato com um conteúdo escrito.

O fato de Barthes fazer menção ao texto literário pode ser estendido a outros tipos de texto com os quais os leitores entram em contato na forma metafórica de um jogo a ser explorado visualmente. A metáfora do texto como jogo envolve elementos da escrita sendo acionados pelo leitor, estimulando-o a participar ativamente de uma dinâmica que envolve a construção de significados conduzida pelas tramas tecidas pelo texto. Nos comunicados institucionais, próprios do ambiente corporativo, o leitor também pode participar de um jogo com cores, formas, tamanhos de fonte, espaçamento, diagramação. Os textos podem envolver o leitor na vivência de um jogo no qual é estimulado perante as informações conduzidas visualmente.

Os elementos visuais, neste aspecto, podem enriquecer a experiência do público e provocar uma dinâmica de jogo ainda mais envolvente. “(...) um movimento serial de desligamentos, de acavamentos, de variações; a lógica que regula o texto não é compreensiva, mas metonímica; o trabalho das associações, das contiguidades, das remissões, coincide com uma libertação de energia simbólica” (BARTHES, 2004, p. 69). A afirmação do autor se relaciona com o jogo por meio dos elementos textuais e, este trabalho, continua a reflexão de Barthes considerando que os elementos do *design* contribuem para a promoção de uma dinamicidade diferente ao jogo do texto no contexto corporativo.

Quando se pensa o texto como um jogo e se aplica esta ideia aos textos elaborados para facilitar a comunicação dos empregados em uma organização, é possível comparar os elementos de um jogo ao conteúdo interpretativo da mensagem em si e também aos reforços informativos frutos dos argumentos visuais da escrita, tais como: destaques, cores, fontes, espaçamento, diagramação. Assim, o jogo pode acontecer na medida em que o leitor vivencia diferentes interpretações pela mensagem escrita, bem como pelos artifícios visuais experimentados pelo *design* da escrita. Cabe salientar que ambas situações podem participar do jogo de maneira isolada, mas também pela densidade comunicativa quando exploradas em conjunto.

O texto também pode jogar com o leitor na medida em que se comporta como agente que desperta atratividade, por sua estética, seduzindo o leitor a interagir com suas tramas. Quando interpretamos as análises de Barthes acerca de textos literários,

procuramos compreender como essas reflexões também podem se comportar quando abordamos os textos escritos na esfera corporativa. Sendo assim, os elementos visuais do *design* gráfico, quando observados à luz de Roland Barthes, podem ser relacionados às variáveis do jogo a ser jogado, da experiência do leitor para com um texto. Essa experiência se dá por meio do conteúdo, mas também pela forma, pelos meandros e formas em que um texto é apresentado. Os elementos visuais explorados pelo *design* gráfico podem, assim, orientar a experiência do leitor de modo a favorecer o cumprimento do objetivo inicial da mensagem na comunicação corporativa interna. Essa estratégia não diminui ou, ainda, manipula a experiência do leitor, mas pretende contribuir para a assimilação da mensagem em benefício de seu trabalho ou reflexo em sua qualidade de vida, de acordo com o conteúdo abordado.

A união das letras é capaz de formar a palavra e a conjunção de palavras, forma sentenças que, por sua vez, estruturam um texto. Barthes questiona que, não somente as palavras e os textos são ricos em ideias e informações, mas também são capazes de instigar experiências diferenciadas ao leitor e podemos inferir que essa dinâmica pode ser ainda mais rica quando inclui o argumento estético. Notamos a relevância de cada uma das letras, em sua singularidade, e os efeitos provocados pelo estilo e formas a elas aplicados.

Os elementos visuais na escrita trabalhados pelo *design* corroboram com a ideia de envolvimento do leitor para com a leitura e, sobretudo, interferindo em sua experiência na qualidade viva do texto. Quando os elementos cor, fonte, forma, destaque, diagramação são utilizados no corpo textual, podem influenciar a experiência que o público terá com o texto e, desta maneira, com o envolvimento e interpretação da mensagem escrita. Os artifícios estéticos da escrita são escolhidos estrategicamente considerando o universo cultural do público com o qual se deseja comunicar. Entretanto, como observado no primeiro capítulo, é válido salientar que, mesmo que haja uma consonância na interpretação de um elemento visual aplicado ao texto, cada qual poderá absorver significados diferentes que variam de acordo com a vivência colateral de cada um.

Isso não quer dizer que um texto corporativo tem a intenção de gerar significados diferentes por meio de um mesmo conteúdo, mas refletir sobre as experiências distintas que podem suscitar. Uma mensagem tende a despertar sensações

diversas no público com o qual se relaciona, mesmo que seu significado tenha sido assimilado de maneira homogênea pelos interpretantes. Por exemplo, uma placa com os dizeres “não fume neste ambiente”, pode sensibilizar o leitor de variadas maneiras fruto da experiência cognitiva diferente vivida por cada leitor. Temos aqueles que podem ser impactados positivamente, concordando com a mensagem por ser avesso a quem fuma, outros que, por serem fumantes, discordam da mesma, há também os que podem ter pessoas na família com problemas de saúde provocados pelo fumo e, por ventura, podem remeter a uma lembrança triste, revivendo emoções dolorosas. Ou seja, a mensagem, mesmo que assimilada da mesma forma, ou seja, as pessoas são instigadas a não fumarem em um determinado ambiente, as emoções despertadas por esta podem ser diferentes.

Barthes (1990) lembra, ainda, que o Oriente é uma civilização ideográfica de modo que o que é traçado está entre a escrita e pintura, sem que esta prevaleça sobre aquela e vice-versa. Partindo desta análise, o autor observa o comportamento Ocidental, que diferencia grafista e *designers*, de pintores. Para o autor, a escrita é formada por sua unidade, ou seja, um texto é formado por letras, palavras, tipografia, diagramação, é compreendido como único. Compreende-se, portanto, que os estímulos podem ser provocados pela letra escrita, por sua unidade, mas também pela conjunção do texto formado por letras, palavras e também pelo *design* da escrita.

A letra grafada em uma folha de papel, portanto, não apenas permite a leitura de um conteúdo por meio da formação de palavras e composição de orações, em seu sentido de interpretação da mensagem sugerida. Mas também remete à visualidade, à experiência do contato com a estética aplicada às letras e palavras escritas. A mensagem escrita pode, portanto, ser enriquecida pela confluência de ambos os fatores, conteúdo e forma, despertando sentidos e emoções diferenciados no leitor. O conteúdo escrito é capaz de influenciar o leitor e, além dessa experiência, a visualidade, esmerada pelo *design* gráfico, pode também agregar vivência sensitiva à leitura. Uma escrita que tem como característica a qualidade de não apenas mostrar-se por sua forma e estética, mas, sobretudo, criar um amálgama capaz de complexificar a experiência de leitura.

Os artifícios escolhidos, estrategicamente, pelo *design* gráfico pretendem contribuir para o envolvimento, reforço informativo e, sobretudo, com a interatividade e experiência do leitor no jogo de Roland Barthes. Os recursos visuais podem seduzir o

leitor por sua característica plástica e, também, pelas incitações interpretativas provocadas pela experiência de leitura. A metáfora do jogo empregada por Barthes propõe a interatividade de uma dinâmica a ser vivenciada quando o leitor reage aos sinais do sistema. Jogamos com o texto, mas ele também joga conosco. Há, nesta performance, tensionamentos argumentativos, de conteúdo e visuais, que são capazes de transformar a experiência de leitura por parte do público. De um lado o autor do texto sugere um teor informativo, que pode se utilizar de argumentos visuais aplicados à escrita e, de outro, o leitor interfere no jogo com o texto à medida que sua vivência pode influenciar na seleção dos elementos durante o desenvolvimento da mensagem do texto e também na escolha dos artifícios do *design* gráfico.

2.2. A escrita e a imagem

A gênese da escrita está intimamente relacionada à imagem. As letras grafadas são imagens, mas analisar sua origem é essencial para a compreendermos a estreita ligação entre ambas. Os pictogramas são datados da pré-história e, provavelmente, são as primeiras evidências de signos, de imagens elaboradas pelo homem para se comunicar. Acredita-se que dos pictogramas derivaram os ideogramas, que são representações de ideias por meio de desenhos ou símbolos gráficos. Para André Leroi-Gourhan (1993), paleantropólogo estudioso sobre a origem da escrita, “a abstração reflete uma adaptação gradual do sistema motor da expressão para diferenças mais e mais sutis sugeridas ao cérebro” (p. 189). Segundo o autor, as pinturas mais antigas não representavam propriamente o desenho em si, mas sua ideia. Tece a observação, entretanto, de que as imagens de um animal ferido e de uma família, por exemplo, cunhadas em uma pedra talvez não representassem a ideia de caça necessariamente, muitas vezes, tratavam-se de blocos gráficos sem qualquer ligação que faziam parte de um contexto oral ocorrido no momento e que foge de nossa total compreensão.

A escrita, apesar de ainda não existir um consenso a respeito, teve origem na imagem, pelos pictogramas e, em sua essência, provavelmente, esteve vinculada ao visual. Segundo Amálio Pinheiro e Jerusa Pires Ferreira (1993), na obra *A Letra e a Voz*, de Paul Zumthor, a origem da escrita está atrelada ao som e explora em sua complexidade a relação existente entre a letra e a voz. Os autores exploram a gênese da escrita reforçando a ideia de que está relacionada ao som, ou seja, a leitura que pode ser

realizada de maneira silenciosa é, antes de tudo, fruto da palavra falada. Afirmam a perspectiva de que a palavra falada é analógica, ao envolver a expressão de todo o corpo humano, sendo, portanto, performática, enquanto a palavra escrita é digital, expressa por meio de dígitos.

Desta maneira, observa-se a relação existente entre a escrita e o som, mas, voltando-se ao foco deste estudo, destaca-se sua relação com a imagem, suas transformações envolvendo a pictografia, ideogramas, fonemas por meio dos alfabetos, das letras que deram origem à escritura, à leitura de textos. Uma família de letras que formam palavras e, por sua vez, sentenças na construção de um texto. Assim, por meio da sua visualidade dos dígitos, expressos de maneira linear, conseguem exprimir mensagens, ideias.

A escrita envolve a técnica, as letras, o alfabeto, bem como, por uma ótica da visualidade, o traço, o estilo, a forma. O texto é formado pela escrita, fruto da combinação de palavras, sentenças, mas envolve a conjunção de ideias, compõe uma mensagem. É válido, portanto, compreender as diferenças e semelhanças entre os dois termos, “escrita” e “texto”, para dar prosseguimento às reflexões trazidas a seguir. Nesta dissertação, o termo “texto”, portanto, não se resume apenas às ideias que se pretendem compartilhar, mas implica também a análise a partir da ótica do *design*, inclui os aspectos estéticos que complexificam as possibilidades interpretativas da mensagem.

Para Vilém Flusser “o pensamento imagético era uma tradução do fato em imagem e o pensamento conceitual era uma tradução da imagem em conceito. No princípio era pedra. Depois, imagem da pedra. E, então a explicação dessa imagem” (FLUSSER, 2007, p. 117). A evolução da comunicação escrita, apesar desta perspectiva não ser consensual entre os estudiosos do tema, permite compreender a importância da imagem na interpretação do mundo e a influência do pensamento imagético para o homem contemporâneo. Para o autor, a invenção da escrita está relacionada à ideia de traduzir imagens em linhas no sentido do homem organizar o pensamento tridimensional em linha, na intenção de se explicar o mundo por meio de uma narrativa que nos é apresentada pelos símbolos. A escrita, nesta perspectiva, tem a função de decifrar imagens, explicar e narrar um acontecimento, na tentativa de libertar-se das limitadas possibilidades que os pictogramas ofereciam ao homem.

Da existência da pedra à necessidade do homem em comunicar a existência dessa pedra, fez com que ele, ao longo do tempo, elaborasse o que hoje é conhecido por pictograma para conseguir expressar visualmente uma pedra, de modo com que os demais homens ao verem o desenho, soubessem que se tratava de uma pedra. O curso dessa forma de comunicação levou à criação de alfabetos que pudessem utilizar os mesmos sinais gráficos para a formação de letras que, dispostas de diferentes maneiras, formam palavras e, por sua vez, estruturam sentenças para comunicar uma mensagem. A transformação histórica da origem da escrita, destacada pelo autor, abrange as diversas maneiras em como a imagem está imbricada à gênese e essência da escrita.

De acordo com Vilém Flusser, pode-se “mostrar por meio de análises textuais que o propósito original da escrita, ou seja, a transcodificação de códigos bidimensionais numa única dimensão, ainda está lá: todos os textos, mesmo os mais abstratos, significam, em última análise, uma imagem” (FLUSSER, 2007, p. 140). Resgatar a origem e compreender a relação entre imagem e escrita permite refletir sobre a importância dos recursos visuais na experiência do leitor. Diante da análise da relação íntima entre escrita e imagem pode-se voltar à reflexão acerca do *design* da escrita na pretensão de reforçar, por meio da visualidade, o caráter informativo da palavra escrita. Fazendo um paralelo entre a afirmação de Amálio Pinheiro e Jerusa Pires Ferreira (1993), é válido analisar que a origem da escrita está atrelada ao som quando se observa que o que está escrito é, antes ainda, fruto do que é falado, entretanto, cabe observar que, diante da ótica de Vilém Flusser, a palavra, assim como a fala, é, primeiro, representação de uma imagem. O que é dito, ou expresso por meio da escrita refere-se a uma imagem, seja ela abstrata ou não.

Tanto a imagem quanto a escrita demandam o tempo lento da decifração, reflexão, retrospectiva, diálogo interior. O tempo lento é essencial para a leitura da mensagem escrita, com apoio e reforço dos elementos visuais do *design* gráfico. Não se trata de uma atividade mecânica, em que o leitor lê e não apreende o conteúdo em seu mundo interior. Esse tempo, que é lento, é o momento da reflexão entre o que é lido, assimilado e, ainda, o que pode causar transformação.

O tempo lento é, por sua vez, menos experimentado nas dinâmicas contemporâneas, notadamente no cenário corporativo. Isso porque o ritmo acelerado das cidades, a quantidade de informações acessíveis no contexto empresarial e o intenso

volume de trabalho, tornam os homens contemporâneos menos propícios a experimentar o tempo lento da reflexão. O ritmo frenético imposto pelo capitalismo às empresas e, por conseguinte, aos trabalhadores, determina a necessidade desse empregado produzir cada vez mais em detrimento à leitura dos textos corporativos, por exemplo, e a experimentar o tempo lento da reflexão.

O *design* da escrita, neste contexto, procura contribuir para agregar complexidade à dinâmica de leitura permeando a relação do leitor com o texto. Os elementos da escrita explorados de maneira visual podem, portanto, interferir na experiência do público com a mensagem e, a decifração, reflexão e diálogo interior, podem ser influenciados pelos estímulos desse apelo estético.

De fato, a oposição histórica não se estabelece entre a escrita e a imagem (...) mas de preferência entre uma comunicação puramente icônica e uma comunicação mista (imagem e linguagem), que é a de hoje: o sentimento muito vivo que temos atualmente de uma “ascensão” das imagens nos faz esquecer que esta civilização das imagens, a imagem, precisamente, por assim dizer não está jamais privada da palavra (BARTHES *apud* PEREIRA, 1976, p. 38).

A combinação entre escrita e imagem pode trazer resultados benéficos à comunicação quando considera que os elementos do *design* gráfico são importantes argumentos informativos. O apelo visual estético da palavra escrita pode envolver o leitor, bem como remeter ao reforço informativo da mensagem, contribuindo com as estratégias de compartilhamento de mensagens. Observa-se, a seguir, a distinção entre ler linhas e ler imagens para se compreender as diferentes dinâmicas de leitura e problematizar acerca da aplicação do *design* à escrita.

O que significa dizer que a diferença entre ler linhas escritas e ler uma pintura é a seguinte: precisamos seguir o texto se quisermos captar sua mensagem, enquanto na pintura podemos apreender a mensagem primeiro e depois tentar decompô-la. (...) A diferença é de tempo, e envolve o presente, o passado e o futuro (FLUSSER, 2007, p. 105).

Segundo o autor, tanto a escrita como a imagem de uma pintura, por exemplo, envolvem o tempo lento da análise reflexiva. Entretanto, enquanto a pintura requer avaliação do todo em um mesmo instante, para posterior decomposição reflexiva, a escrita demanda contato com a leitura da mensagem primeiro, para sequente imersão contemplativa e transformadora.

A princípio, ao decifrar uma imagem, o homem percorre seu olhar esquadrinhando a superfície, podendo percorrer caminhos aleatórios reversíveis enquanto a decifra. Para a decodificação de um texto, é necessário percorrer o olhar no curso lógico e cartesiano das linhas escritas, podendo voltar à leitura quando quiser, entretanto, utilizando a mesma direção. Em um texto, as palavras seguem uma estrutura em que, somente quando são lidas uma seguida da outra, e nesta sequência, fazem sentido para assimilação da informação e possível reflexão estimulada pela leitura.

Diante da análise, cabe fazer um paralelo entre a leitura analógica e a digital, remetendo ao hipertexto. A primeira refere-se à leitura do texto enquanto lógica cartesiana e retilínea quando percorre os olhos do ponto A ao B, do início ao fim do texto, para assimilação de seu conteúdo. A digital é caracterizada por uma dinâmica ampliada de possibilidades de leitura, isto é, o leitor pode partir do ponto A e percorrer outros diferentes pontos (por exemplo, C, K, E, W) sem impor uma sequência linear, caracterizando o hipertexto⁵. Pela leitura digital é possível observar outra dinamicidade de leitura e, estas características, podem apontar ao sentido de ler pinturas, imagem. Enquanto a assimilação da mensagem de um texto em um suporte físico de papel, por exemplo, normalmente requer uma leitura linear, do ponto A ao B, quando há aplicação de recursos do *design* gráfico, a escrita pode oferecer uma dinâmica analógica com características digitais. Ou seja, pode ser que o leitor adentre ao texto inicialmente por um destaque visual, fugindo do ponto inicial A, e observe as cores e estilos aplicados a uma palavra, levando-o ao ponto D. Os destaques, estilos e cores empregados à escrita são capazes de transformar a leitura, mesmo que, inicialmente, ela seja alinear, pode gerar, em seguida, intenção por uma leitura sob os moldes analógicos, do ponto A ao B, para compreensão da mensagem na íntegra.

Tomando como base a reflexão de Vilém Flusser (2007) acerca da leitura de linhas escritas, textos, pinturas, imagens, a reflexão nutre a análise central deste trabalho, quando se observa as características visuais do *design* aplicadas à escrita. Sob a ótica do autor, podemos observar a dinâmica que envolve o comportamento do leitor e como é capaz de ser alterada na medida em que a escrita é acrescida de elementos visuais gráficos. A lógica cartesiana da leitura de um texto corporativo, por exemplo,

⁵ Trata-se de uma discussão em aberto pelo fato que muitos textos, em especial os poéticos, escritos antes da criação do hipertexto digital já funcionavam como textos tramados de forma que um remetia ao outro e poderia ser lido de forma não sequencial ou necessariamente linear.

pode ser transformada quando estilos de fontes, destaques, tamanhos de caracteres, cores, espaçamento são utilizados. Talvez a experiência do leitor de um comunicado corporativo elaborado com elementos do *design* gráfico, como analisados no próximo capítulo, não seja exatamente determinada pela sequência de leitura, palavra a palavra, em uma lógica retilínea, ao longo do texto. Em alguns casos, o colaborador pode ser atraído inicialmente pela visualidade do informe escrito, tal como a leitura de imagens, percorrendo seus olhos por caminhos aleatórios acrescidos de possíveis leituras de textos em destaque, não realizando, em um primeiro momento, a leitura do texto em sua totalidade na tentativa de compreender superficialmente a mensagem compartilhada.

Quando as estratégias visuais do texto são bem empregadas, a solução visual é capaz de alterar a dinâmica de leitura das informações. Assim, um texto pode ser lido de duas maneiras, em seu caráter visual, notadamente quando acrescidos de elementos do *design*, e também pela ordem das palavras, leitura que segue uma lógica cartesiana, estruturalmente proposta para assimilação do conteúdo na íntegra.

Considerando, como detecta Norval Baitello (2005), que o sentido reinante da contemporaneidade é a visão, que também traz consigo o distanciamento, a imagem não requer contato direto, vínculo tátil próximo. Ela dá a oportunidade de se relacionar à distância. Partindo desta reflexão, pretende-se aprofundar a metáfora aplicada por Flusser (2008), com o gesto de apontar, da importância da ponta dos dedos para o homem contemporâneo. Da prática de mostrar algo à distância, sem ao menos precisar tocar, ter contato, criar vínculos pessoais íntimos. “As pontas dos dedos não apenas tateiam, mas podem também apontar algo. Pode mostrar em direção a algo, designar algo, sem necessariamente ter que tocar naquilo que, destarte, apontam, designam, significam” (FLUSSER, 2008, p. 47).

A imagem propõe o distanciamento e, tal qual fora explorado anteriormente, com a noção de mídia secundária estudada por Harry Pross (*apud* BAITELLO, 2001), trata-se da extensão de um corpo, do prolongamento do tempo, da possibilidade de se comunicar sem a presença física do outro, com o autor do texto, por exemplo. A utilização de aparatos, objetos ou suportes que sustentam a mensagem denotam a prerrogativa do distanciamento, de modo com que o corpo não precise estar em contato com o outro no exato instante para que haja compartilhamento da informação, reduzindo o contato próximo entre autor e leitor. Essa abordagem será explorada de

outra maneira ao longo deste capítulo quando será abordada a noção de Ecologia da Comunicação na perspectiva de Vicente Romano (2004).

A metáfora de Vilém Flusser (2008) evidencia o caráter do distanciamento e reforça a ideia das possibilidades de reflexão por um texto que exige o tempo lento para ser assimilado. O hiato provocado por este distanciamento, entre autor e leitor, dá oportunidade à dinâmica do jogo de Roland Barthes, abre perspectivas de interatividade do público com as variáveis que compõem um texto, bem como das possibilidades interpretativas nas tramas de um tecido caracterizado pela rede viva e aberta deste texto.

Na elaboração de uma mensagem escrita, o codificador pode cuidar da ordenação das palavras, preocupando-se com o significado de seu conteúdo, mas também com a forma, da escrita, que também se comporta como fonte informativa. Assim, quando um texto é elaborado, é importante que haja cuidado, por parte do autor, em relação ao conteúdo informativo a ser compartilhado, zelo pela objetividade, clareza das informações, utilização de vocabulário adequado ao público com o qual se pretende relacionar, dentre outros. Ademais, quando o autor se preocupa também com a forma de seu texto, ou seja, utiliza estrategicamente os elementos estéticos, como cores, destaques, espaçamentos, diagramação, dentre outros, pode conquistar melhores resultados no que diz respeito ao compartilhamento e assimilação da mensagem por parte do público com o qual se pretende relacionar.

Em contato com o informativo elaborado, o decodificador é capaz de experimentar as tensões provocadas pela mensagem informativa acrescida dos argumentos visuais. Estes reforçam a importância da estética aplicada à escrita, como se observa nos exemplos práticos a seguir. Desta maneira, quem elabora um texto escrito pode utilizar alguns elementos visuais da escrita, tais como destaques, tipologia, cores, diagramação, a fim de proporcionar uma dinâmica de leitura estrategicamente articulada.

Entenda o estresse e livre-se dele

Segundo descreve o médico psiquiatra e escritor Geraldo José Ballone no livro *Da Emoção à Lesão: Um guia de Medicina Psicossomática*, a pessoa estressada tem um perfil de personalidade conhecido como tipo A e pode apresentar características que dificultam a busca e a manutenção de uma melhor qualidade de vida, além de provocar um nível de estresse quase sempre elevado.

A pessoa de perfil tipo A geralmente é:

- Altamente responsável em tudo o que faz.
- Autoexigente e exigente com aqueles que estão à sua volta.
- Perfeccionista.
- Não sabe lidar com a frustração.
- Tem um sentimento de pressa e urgência.
- Extremamente ligada ao trabalho, deixando para segundo plano outros aspectos importantes da vida.
- Centralizadora.
- Evita ou não tira férias.
- Tem dificuldade de lidar com a raiva, geralmente não se expressa quando se sente angustiada ou brava.

8 DICAS PARA VOCÊ APRENDER A LIDAR COM O ESTRESSE

- 1 **1** Aprimore o autoconhecimento. É importante saber se olhar internamente, se conhecer, identificar cada vez mais seus gostos, bem como as insatisfações e os próprios limites.
- 2 **2** Reserve um tempo para você. Com a rotina atribulada de trabalho e compromissos, é preciso ter um momento e um espaço reservado para você colocar seus pensamentos em dia, refletir sobre suas necessidades e fazer planos com metas atingíveis.
- 3 **3** Procure realizar atividades que ajudem a extravasar a tensão no tempo livre. Organize-se para isso. Pode ser uma leitura, um filme, caminhar ao ar livre, viajar, fazer massagem, meditação, dançar. Por meio do autoconhecimento, procure fazer aquilo que sabe que trará uma sensação de alívio.
- 4 **4** Pratique atividade física regularmente. Além dos benefícios para a sua saúde, a liberação de hormônios que ocorre na prática de exercícios físicos poderá trazer bem-estar e motivação para o enfrentamento das situações mais difíceis do dia a dia.
- 5 **5** Tenha um bom sono, em quantidade e em qualidade. Na hora de dormir, desligue-se de fato, afinal você não poderá resolver tudo durante as 24 horas do dia e também não conseguirá resolver com efetividade durante o dia, caso não esteja devidamente descansada para se concentrar e raciocinar sobre as demandas que virão.
- 6 **6** Entre em contato com seus sentimentos e tente diferenciar as situações ou até mesmo as pessoas e os relacionamentos que causam tensão, nervosismo, raiva e outros sentimentos danosos ao seu bem-estar emocional.
- 7 **7** Tenha atenção aos sinais que seu corpo emite. Os sintomas já mencionados anteriormente podem ser de grande ajuda para que você perceba que está ultrapassando seus próprios limites.
- 8 **8** Sempre que precisar, procure ajuda profissional. Um olhar especializado de um psicólogo pode oferecer uma nova forma de pensar aquilo que já está na sua rotina, mas que é nocivo e lhe traz sentimentos negativos.

Figura 1. Fonte: Revista “Pela Saúde do Coração”

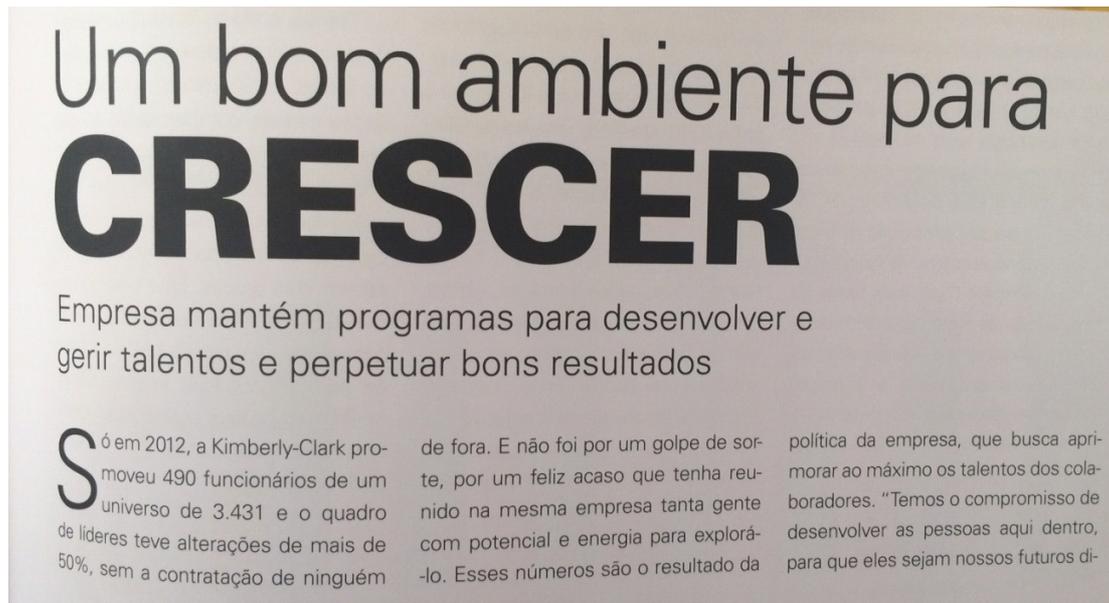


Figura 2. Fonte: Revista Interna Kimberly-Clark “Essencial”. Edição de abril de 2012.

Os exemplos apresentados foram trazidos para melhor elucidar como a escrita pode ser combinada com a experiência diferenciada da visualidade. Cada qual faz uso de variadas estratégias, mas pode-se verificar como o uso das fontes, tamanho de letras, estilos, espaçamentos, diagramação, cores, destaques, podem contribuir para o reforço da mensagem proposta, beneficiando a legibilidade e proporcionando outra dinâmica de leitura, quando comparadas a um texto que não faça uso de estratégias do *design* gráfico. Na primeira figura é possível notar como a diagramação textual pode contribuir para o leitor identificar visualmente a separação dos assuntos, ao passo que o espaçamento entre os mesmos, os blocos criados, favorece a divisão que tanto atrai o leitor em sua visualidade, ao proporcionar textos mais curtos facilitando a leitura, quanto gera uma separação lógica acerca do conteúdo abordado. As cores aplicadas também auxiliam na fragmentação textual em que, em contato com o material, o leitor pode ser atraído a ler inicialmente uma parte, na tentativa de inclinar-se à leitura do material na íntegra. A fonte trabalhada na forma tradicional e também em itálico gera uma dinâmica diferente no momento da leitura e a numeração em destaque na cor vermelha, fonte diferente e com traços mais espessos é também uma estratégia de desmembrar o conteúdo possibilitando uma leitura fragmentada ao leitor que pode não conseguir, talvez por falta de tempo ou atenção compartilhada, se dedicar à leitura do texto em sua totalidade, podendo ler as oito dicas separadamente. No segundo exemplo

trazido é possível identificar na diagramação do título como a palavra crescer se destaca das demais agregando informação em seu próprio significado. Trata de uma revista para os empregados de uma empresa que, provavelmente, pela análise da ênfase visual e pelo contexto observado, tem a intenção de evidenciar sobre as possibilidades de crescimento associadas ao desenvolvimento profissional almejado pelos mesmos. O destaque a esta expressão é capaz de atrair o leitor por exprimir um assunto de interesse por parte deste público, convidando-o à leitura do texto.

Outros exemplos práticos serão examinados em profundidade no capítulo 3, que se dedica a elucidar, na prática, como os pontos abordados nos primeiros capítulos deste estudo podem ser aplicados em comunicados no contexto hospitalar. Deste modo, foram exploradas as oportunidades da comunicação escrita no ambiente corporativo na tentativa de encontrar melhorias aos processos comunicativos que permeiam o relacionamento entre organização e seus empregados.

2.3. O *design* como técnica e arte

Para Vilém Flusser o ato de informar está associado ao processo de dar forma a algo, relacionado com ato de fabricar. Segundo o autor, “(...) fabricar e informar são aspectos de um mesmo programa, são manifestações da ação humana na tentativa de impor sentido ao mundo por meio de códigos e técnicas” (FLUSSER, 2007, p.14). Diante da afirmativa, é possível refletir que a forma é o que faz o material aparecer. Para o teórico, *design* é o processo de doação de forma relacionado ao ato de *in-formar*. Doar forma tem sua essência voltada à prática de fabricar, de criar, de formar algo, de fazer aparecer. A forma tem em sua essência o conteúdo informativo, mostra-se pela visualidade e pela informação que sustenta. Quando se aborda a escrita, a maneira como um texto apresenta-se por sua configuração de estilos, traços, diante da composição de letras de um alfabeto. Letras que se desvendam para os leitores por suas formas, já enraizadas culturalmente na sociedade que faz seu uso. Sem a forma, portanto, não há escrita. Ao mesmo tempo em que a forma faz parte da origem da escrita, ela pode também contribuir para acréscimo informativo quando lapidada pelo *design*.

Para Flusser (2007), o *design* é fruto da convergência entre técnica e arte embebidas de elementos culturais. Uma das características importantes do *design*

gráfico, destarte, é a relação íntima que estabelece entre arte, estética, estilo e a escrita. Imerso em um meio rico de informações culturais, o *design* da escrita é capaz de compartilhar mais que puro conteúdo lido na densidade das linhas escritas. As informações assimiladas por seus traços e formas, como observado anteriormente, também fazem do *design* gráfico, elemento capaz de potencializar processos comunicativos da escrita. A mesma forma que faz a escrita aparecer pode ser explorada visualmente, oferecendo possibilidades infinitas de combinações de estilos, traços, cores, capaz de beneficiar o compartilhamento comunicativo no contexto organizacional.

As informações advindas da forma são capazes de traduzir variadas significações ao passo que as interpretações decorrentes do que a forma nos mostra são relativas a um contexto cultural. Em outras palavras, as informações visuais contidas na escrita, por meio da cor, estilo de fonte, espessura, espaçamento, destaque, dentre outras possibilidades de explorar visualmente a forma da escrita, são interpretadas pelo leitor segundo sua experiência cultural. Uma palavra escrita em cor vermelha, caixa alta, em negrito pode, em um determinado contexto, significar estado de alerta, atenção ou também, talvez, insinuar um conteúdo de viés comunista, de uma determinada marca que se utiliza da mesma tonalidade, do gênero feminino, dentre outras possibilidades interpretativas, por exemplo.

Ao ingressarmos plenamente na era da imagem técnica retornamos, de certo modo, ao tempo anterior ao discurso linear, histórico. A grande arena da transformação possível encontra-se atualmente no limiar entre o verbal e o visual, entre material e imaterial, precisamente no campo do projeto de *design* e comunicação (FLUSSER, 2007, p. 17).

O autor destaca a relevância do *design* para a contemporaneidade ao dedicar atenção à forma no contexto do ato de informar. Esta ótica corrobora com a intenção deste estudo ao problematizar a escrita sob a ótica imagética, por meio de elementos visuais do *design* gráfico, com o objetivo de favorecer os processos comunicativos nas possibilidades de envolvimento e interatividade do leitor para com o texto publicado.

Se para iniciar uma resposta e, como fizemos anteriormente, por uma questão prática, tomamos o verbal como início de nossas reflexões, verificaremos que é possível distinguir: o verbal artístico – prosa ou poesia, e mais poesia do que prosa -, verificaremos que a possibilidade de operar visual, gráfica e sonoramente a palavra e associação entre palavras permite sua exploração enquanto imagem, tornando-a de comunicação difícil, porém rica em possibilidades icônicas. Neste

caso, a capacidade expressiva da palavra persiste, porém, seu maior interesse está na imagem, da metáfora artística (FERRARA, 1993, p. 16).

A reflexão conduzida pela autora acerca da palavra explorada como imagem, nas variadas definições da expressão imagem, incita a aproveitar fragmentos desta análise para aprofundar o objeto de estudo desta dissertação. Para Lucrécia Ferrara, a palavra pode ser compreendida em suas potencialidades visuais e gráficas permitindo sua vantagem enquanto imagem. Imagem neste âmbito pode se voltar ao sentido metafórico e reflexivo proporcionado pelo conteúdo e significado da palavra, mas também remete à imagem enquanto estilo e traços, os quais tornam a escrita visível graficamente. Destaca esta última abordagem, quando prevê a possibilidade de trabalhar a palavra analisando-a como imagem, em seu significado estético e visual, transformando o estilo da escrita em suporte de informações, não apenas em seu caráter verbal, mas, sobretudo, visual.

Ferrara (1993) corrobora com a análise de Vilém Flusser (2007) quando o autor afirma que o ato de informar está intimamente associado à função de dar forma, da maneira como as coisas aparecem no mundo e em como essa característica, da visualidade, comporta-se como informação. À luz de ambos os autores, é possível observar as potencialidades da estética aplicada à escrita. Autores diferentes que, com suas reflexões acerca da escrita e do texto, se complementam na intenção de problematizar os elementos presentes no texto, na tentativa, não de esgotar o assunto, mas, sobretudo de embasar reflexões pertinentes à relação entre *design* e escrita, quando se analisa este viés no contexto da comunicação corporativa interna.

2.4. Ecologia da Comunicação

Seguindo as análises do *design* aplicado à escrita pode-se observar seus efeitos sob a ótica da Ecologia da Comunicação, temática estudada por Vicente Romano (2004). A princípio, o autor investiga o significado da expressão Ecologia da Comunicação e, posteriormente, problematiza suas análises, considerando os processos comunicativos e possíveis reverberações na vida do homem.

A origem da palavra “ecologia” tem sua raiz no grego, *oikos*, de significado casa, lar, segurança, enquanto a gênese da palavra “comunicação” deriva do latim *communicare*, envolvendo o sentido de tornar comum, repartir, partilhar uma

informação. Assim, o termo “Ecologia da Comunicação”, amplamente explorado por Vicente Romano (2004), refere-se às potencialidades da comunicação humana, especificamente quando associadas ao corpo e seus sentidos, como: tato, olfato, paladar, visão e audição. Pode-se dizer que da mesma forma que os ecologistas lutam para salvar as espécies, os estudiosos da ecologia da comunicação pesquisam formas de manter viva a espécie humana, a qualidade da vida dos homens e mulheres, no meio de tantos aparatos eletrônicos de comunicação.

Partindo do fato que, como lembrara Harry Pross (*apud* BAITELLO, 2001), toda comunicação começa e termina no corpo, Romano explora o viés pela busca da ecologia da comunicação. Ou seja, aprofunda sua análise baseando-se nas oportunidades para se aproveitar das tecnologias da informação a favor da comunicação primária, ou melhor, do contato humano essencial. Defende a ideia de que o homem pode, a favor da comunicação interpessoal, fazer uso das tecnologias, das mídias, secundárias e terciárias, na busca por um relacionamento e contato mais próximo com os demais.

Este paradigma implica uma forma de comunicação dialógica (Freire) que supere o paradigma clássico com seu dualismo entre o material e o espiritual, a natureza e a cultura. Existem, pois, razões suficientes para aplicar e desenvolver um modelo ecológico da cultura da comunicação como um processo, quer dizer, como uma relação dinâmica entre as tecnologias que regulam e projetam o mercado e os efeitos que têm na sociedade (ROMANO, 2004, p. 155-156).

O autor defende a noção do equilíbrio no que diz respeito à consciência humana dos efeitos da tecnologia em seu modo de vida. Mostra-se a favor da interação entre os corpos, do contato mais próximo entre os homens na tentativa de uma relação dialógica, em que haja construção de vínculos.

É possível refletir sobre o papel do *design* da comunicação escrita no ambiente corporativo, pela ótica da ecologia da comunicação. Os comunicados escritos não são meros suportes de informações escritas aos empregados de uma empresa, cada material compartilhado é capaz de promover a extensão das possibilidades comunicativas, agregar complexidade a esses processos. Assim, não se reduzem a simples compartilhamento de mensagens técnicas que repercutem apenas na atividade laboral de um empregado, por exemplo, esse mesmo comunicado pode intervir na vida como um todo, no corpo, nos sentidos do ser humano que desenvolve um papel profissional.

Considerando o ambiente organizacional estudado, o HCor – Hospital do Coração de São Paulo, pode-se refletir que um comunicado é desenvolvido por muitos profissionais. Para compartilhar uma informação por meio de um comunicado escrito afixado nos quadros de avisos acerca de um novo protocolo clínico a ser seguido pelos funcionários da área assistencial, por exemplo, a mesma foi fruto do relacionamento de diversos profissionais incluindo responsáveis pela vigência do novo protocolo, profissionais de comunicação, gestores responsáveis pela aprovação da divulgação, dentre outros. A publicação deste informe promoveu o encontro direto, comunicação primária, do responsável pela área de comunicação com o encarregado pela atualização dos quadros de avisos distribuídos pelo HCor. A mensagem compartilhada, por sua vez, por intermédio do *design* da escrita, pode ser capaz de promover transformações na rotina laboral e pessoal dos diversos empregados envolvidos na atividade, bem como é possível que favoreça certo grau de envolvimento dos pacientes e familiares para com este hospital, ao se sentirem mais seguros com a aplicação do novo protocolo, por exemplo.

A partir deste exemplo, consegue-se perceber o envolvimento e o cuidado dos profissionais que compartilham mensagens no ambiente hospitalar. Assim, todo processo de comunicação tanto envolve corpos, na mídia primária, durante a elaboração de um texto, como atinge outros corpos, na mídia secundária, quando divulgadas. Um único comunicado compartilhado é capaz de cultivar reações entre os seres humanos envolvidos no processo comunicativo. Desde a elaboração, veiculação, profissionais envolvidos, pacientes, familiares, cada qual, pode suscitar relações mais próximas entre os mesmos, fruto do compartilhamento da mensagem escrita nos densos ambientes comunicacionais.

Um informativo elaborado pelo *design* da escrita não comunica sozinho, ele abre oportunidades de se conectar com outras esferas. Pretende permear as porosidades da marca da instituição, das atividades laborais, do sentimento dos colaboradores, do cuidado com a vida e das emoções que envolvem a realidade de pacientes e familiares. No ambiente corporativo a escrita ocupa espaços ou capilaridades dos mais diversos ambientes comunicacionais, é capaz de promover relações mais próximas, participa do cultivo ou cuidado com os processos comunicacionais entendidos na perspectiva da ecologia da comunicação.

Assim como José Eugenio Menezes, em seu artigo *Ecologia da comunicação: som, corpo e cultura do ouvir* (MENEZES, 2015), lembra que as “experiências comunicativas se esparramam pelas porosidades entre corpos”, nesta dissertação considera-se que o *design* da escrita participa dos interstícios dos processos comunicativos, provoca reações no corpo, favorece a proximidade entre os protagonistas envolvidos no ambiente hospitalar.

Seguindo esta argumentação, as noções de capilaridades da comunicação, aprofundadas por Norval Baitello Jr. (2010), podem servir de base para análise do *design* da escrita. Para este autor, existem quatro tipos de capilaridades, são elas: capilaridades da comunicação presencial⁶, capilaridade alfabética, capilaridade elétrica e capilaridade eólica. Cada qual, segundo o autor, permite a concepção de um ambiente comunicacional. Destarte, o presente estudo aprofunda a capilaridade alfabética ao conferir a ampliação da atuação do corpo, da mídia primária conforme terminologia de Harry Pross (*apud* BAITELLO, 2001), pela escrita ou mídia secundária. Destaca a maneira como um corpo, ao entrar em contato com outro por meio da mídia secundária pode se envolver comunicativamente, isto é, cultivar as percepções e sensações provocadas pela escrita.

Acerca do estudo da capilaridade alfabética, pretende-se analisar como a escrita é capaz de promover o envolvimento dos corpos. Como os corpos podem ser influenciados e como os efeitos deste envolvimento são capazes de influenciar suas emoções, sentidos e comportamentos. O *design* gráfico, neste contexto, pretende influenciar na complexidade dos ambientes comunicacionais propostos pela escrita permeando corpos e suas experiências comunicativas. Segundo Menezes (2015) e, fazendo alusão à escrita na comunicação corporativa interna, a ecologia da comunicação pode também ser percebida enquanto o *design* da comunicação é capaz de agregar

⁶ “A primeira capilaridade [presencial] designa o corpo como base de toda comunicação marcada pela magia da presença. A segunda capilaridade [alfabética] implica a capacidade de penetração do mundo e das percepções veiculadas pela escrita alfabética, pelo tempo lento da escrita e da leitura, pela ampliação do raio natural de atuação do corpo por meio, por exemplo, de cartas e jornais. A terceira [elétrica] indica todo o conjunto de impulsos elétricos para transmissão imediata da voz e da imagem inaugurando novas relações de espaço e tempo; o cultivo da ilusão de uma proximidade do mundo com o mundo privado do usuário e ainda o fato que os aparelhos podem ser ligados ou desligados nos aparatos convencionais, como os televisores. A quarta capilaridade [eólica] indica um universo no qual as casas se tornam esburacadas e permeáveis pelos ventos da mídia” (MENEZES, 2015). Reflexão elaborada a partir do texto “As capilaridades da comunicação” (BAITELLO, 2010, p. 113).

complexidade aos densos ambientes comunicacionais, permeando as porosidades existentes entre corpos e ecossistemas comunicativos.

Temos, portanto, que a comunicação escrita, delineada pelo aperfeiçoamento do *design*, pode ser compreendida nos interstícios do processo comunicativo, participa da ecologia da comunicação também no ambiente hospitalar. Entende-se que, a partir do exemplo acima abordado, que a escrita (mídia secundária) amplia as possibilidades de relações diretas entre os corpos (mídia primária) e integra o ecossistema hospitalar, entre os diversos ecossistemas corporativos.

De maneira recursiva, onde uma perspectiva de leitura não descarta outra, percebe-se que, enquanto Vilém Flusser (2008) alerta para o distanciamento produzido pela imagem e pela escrita, Vicente Romano (2004), com a noção de ecologia da comunicação, ajuda a compreender as imbricações entre comunicação presencial e comunicação escrita.

2.5. A comunicação na tensão entre vida e morte nas organizações

No próximo capítulo serão analisados *cases* de peças de comunicação aos empregados do HCor – Hospital do Coração. É válido, portanto, analisar o cuidado com os processos e estratégias comunicativos voltados ao ambiente hospitalar, considerando a análise de Vilém Flusser (2007) acerca do duplo vida e morte.

O autor acredita que os homens se comunicam devido à consciência de sua morte. Em outras palavras, para Flusser, mais do que trocas de informações, os seres humanos se comunicam na tentativa de resolverem a finitude de sua vida, comunicam-se para perpetuar ou estender sua existência. Segundo o autor, o homem cria códigos, como o alfabeto, com o objetivo de que se trata de algo artificial capaz de esconder uma natureza sem significado, tendo a morte como única certeza.

A comunicação humana é um artifício cuja intenção é nos fazer esquecer a brutal falta de sentido de uma vida condenada à morte. Sob a perspectiva na “natureza”, o homem é um animal solitário que sabe que vai morrer e que na hora de sua morte está sozinho. Cada um tem que morrer sozinho por si mesmo. E, potencialmente, cada hora é a hora da morte. Sem dúvida não é possível viver com esse conhecimento da solidão fundamental e sem sentido (FLUSSER, 2007, p. 90-91).

Para Vilém Flusser, o homem é incapaz de viver na solidão. Por ser um animal consciente da morte, não consegue viver sozinho, por si só; depende, portanto, da relação com o outro na tentativa de esquecer-se de seu próprio fim. Esse é o motivo pelo qual o homem comunica-se por meios artificiais (como a escrita) para relacionar-se com os demais e se esquecer de seu fim certo e natural, a morte.

Quando se analisam os processos comunicativos no ambiente hospitalar sob a ótica do autor é possível compreender que, mesmo se tratando de uma corporação como outra qualquer, no hospital a consciência do duplo vida e morte permeia, a todo momento, as atividades dos profissionais. Gestores, empregados e clientes, bem como seus familiares, cultivam, na organização hospitalar, processos de comunicação que os distraem da constante consciência do risco de morte decorrente tanto de causas naturais como de falhas nos procedimentos assistenciais.

Neste contexto, a análise da palavra como imagem, sob o viés do *design* gráfico, pode ser compreendida como estratégia a beneficiar o envolvimento dos empregados no complexo processo de comunicação. O cuidado com a redação das mensagens é justificado quando se considera que parte delas, na organização, pode interferir na qualidade do cuidado prestado à saúde dos pacientes, na pretensão de preservar a vida e distanciá-los da morte. Assim, utilizar-se de estratégias visuais do *design* que promovam condições que pretendam melhorar os processos comunicativos com os empregados, nesta organização, é de grande relevância quando se considera que elas podem interferir na condição de saúde física e emocional de pacientes e familiares que frequentam um hospital.

**Capítulo 3 – Análise de *cases*: teoria e prática
no contexto corporativo**

O ato de informar, segundo Vilém Flusser (2007), envolve a relevância da forma e das cores relacionando-as à sustentação de informações. Em um texto, não apenas o teor da mensagem tem a finalidade de informar, mas também os elementos visuais empregados pelo *design* gráfico cumprem a função de participar do processo comunicativo. Cada qual tem seu papel na escrita, mas os artifícios visuais da tipografia, diagramação, realce, cor, legibilidade, podem sustentar informações relevantes ao compartilhamento de mensagens.

Conforme analisado anteriormente, ao observar a escrita como jogo com muitas variáveis, Roland Barthes considera também a carga informativa contida na qualidade visual. A visualidade adquire papel importante na escrita quando se explora o trabalho com os recursos do *design* gráfico, na pretensão de intensificar ainda mais a experiência do leitor com o texto. As estratégias visuais de comunicação aplicadas aos textos, no cenário organizacional, são capazes de contribuir para o compartilhamento de mensagens com os empregados. A prática legítima a aplicação destes artifícios visando a captação da atenção do leitor e, sobretudo, de conduzi-lo a uma experiência diferenciada, podendo beneficiar o processo comunicativo voltado à assimilação da mensagem.

Em publicações periódicas impressas, tais como jornais e revistas de grande circulação nacional, nota-se a maneira como são diagramados os textos os quais, muitas vezes, estão associados às estratégias do *design* gráfico para a composição de um *layout* visualmente atrativo ao público com o qual se pretende relacionar. Essa estratégia permite uma leitura mais fluida, quando os elementos visuais aplicados estão em consonância com o teor da mensagem compartilhada. Cores, tipografia, diagramação, destaques, espaçamento contribuem para o reforço e valorização da mensagem, e são capazes de contribuir para a legibilidade do texto, beneficiando, conseqüentemente, o processo comunicativo.

Legibilidade é a qualidade de um tipo de saltar da página num relance e entrar para a consciência do leitor. Ler dá trabalho. Se o título e a imagem conseguiram atrair o leitor, é desejável não somente que ele leia até o fim, mas também que tenha a menor dificuldade possível. (...) Cada letra deve ser facilmente decifrável. Quanto mais legível o tipo selecionado e mais fácil a leitura, mais os leitores poderão ler o texto que foi escrito no tempo que têm disponível. É trabalho do editor facilitar ao máximo a leitura (ALI, 2009, p. 119).

A autora corrobora com a análise de que a escolha dos artifícios do *design* gráfico deve ser definida minuciosamente com o intuito de contribuir para o processo comunicativo da escrita. A legibilidade é, portanto, uma característica relevante quando se considera a leitura de um texto escrito, ao passo que pode favorecer, sobremaneira, o curso da leitura, convidando o leitor a experimentar e interagir com a mensagem na íntegra.

Houve uma transformação da perspectiva no campo da escrita, notadamente devido à transformação tecnológica e a maneira como o homem contemporâneo se relaciona com a mesma, além da forma como ela participa de sua vida. A tecnologia pode alterar a escrita tanto por agregar possibilidades gráficas de estilo, mas também pelo modo como o homem se envolve com a mesma. É possível perceber traços da ecologia entre escrita e outros elementos visuais, oferecendo um equilíbrio delicado capaz de proporcionar experiências diferenciadas do leitor para com um texto escrito.

Observa-se a utilização de artifícios do *design* gráfico principalmente em peças publicitárias e impressos, como revistas e jornais. Na comunicação corporativa, entretanto, essa relação merece destaque quando há o compartilhamento de conteúdos institucionais, mensagens de interesse do empregado e estratégicas por parte da organização. O ambiente corporativo, muitas vezes, tem um perfil mais tradicional e divulga mensagens por meio de quadros de avisos, e-mail marketing, intranet, revistas, entre outros veículos que fazem uso da comunicação escrita. Portanto, a experiência de leitura é fundamental no que tange aos resultados que se pretende alcançar.

Conforme explorado nos primeiros capítulos, a comunicação escrita pode garantir homogeneidade no compartilhamento das informações, uniformidade da mensagem compartilhada, agilidade no compartilhamento de conteúdos, caráter de documentação de uma informação oficial, prolongamento do corpo e também do tempo, no que diz respeito à possibilidade do autor da mensagem se comunicar com um público sem sua presença física e, ainda, por um período determinado.

Sendo assim, é relevante que sejam consideradas estratégias que primam pelo beneficiamento dos processos comunicativos internos, considerando elementos que possam auxiliar nesta tarefa. Os métodos utilizados podem ser desde a objetividade da mensagem escrita, ordem de exposição das informações por importância, clareza das informações, vocabulário adequado ao público com o qual se deseja relacionar,

diagramação, destaques visuais às informações principais, tipologia adequada ao teor da mensagem, cores empregadas, legibilidade.

Com a variação dos tipos gráficos, letras gesticulam na página, com a variação diversificada da linguagem impressa na diagramação jornalística, com o aumento da extensão do espaço da página, um novo campo de possibilidades se abriu para a escrita. A palavra começou a adquirir uma corporeidade inesperada e o espaço que acolhe esses corpos uma dinamicidade promissora (SANTAELLA, 1996, p. 145).

A corporeidade da escrita em um texto manifesta a dinamicidade que se pode agregar à leitura de um comunicado corporativo, por exemplo. Assim, os artifícios visuais podem influenciar na assimilação interpretativa da mensagem, denotando a relevância de sua aplicação nas publicações corporativas internas.

Embora diante de nossos olhos todos os dias, as letras representadas pela tipografia são quase invisíveis à nossa percepção. Em parte, isso é intencional, porque o que interessa é o conteúdo do texto e não o tipo usado em sua composição. Mesmo sem ser percebida conscientemente, a tipografia tem um poder subliminar que faz diferença na maneira como recebemos as mensagens escritas (...). Seu uso tem papel importante na determinação da identidade visual de uma revista, aumenta o impacto da mensagem, expressa melhor o significado do texto, dá ênfase para o que se deseja e torna a mensagem mais clara e interessante de ler (ALI, 2009, p. 112).

A terminologia “tipografia” tem origem no grego *typos* (forma) e *graphein* (escrita) referindo-se ao sinal gráfico com desenho específico. Por muitos séculos a variedade de tipos, tamanhos, cores e estilos foi limitada, mas com o avanço tecnológico e o surgimento da computação gráfica, essa diversidade foi sendo rapidamente ampliada. É válido diferenciar o significado de tipo, que faz menção ao desenho e estilo do sinal gráfico, ao de fonte, que se refere à família de tipos com o mesmo desenho, como no exemplo prático abaixo:

TIPO:

A

FONTE:

A B C D E F G H I J K L
M N O P Q R S T U V X
W Y Z 1 2 3 4 5 6
7 8 9 0 ! ? @ % \$ # () :

Uma boa composição tipográfica, na seleção de tipos e de suas famílias, apresenta a escrita em sua performance de estilo visual, contribuindo para a legibilidade do texto, além de conseguir difundir atributos que conduzem o leitor a experiências diferenciadas no momento da leitura.

Os exemplos trazidos neste estudo são de um hospital paulistano, o HCor – Hospital do Coração. Os mesmos foram escolhidos com a pretensão de ratificar a importância do compartilhamento de informações neste ambiente corporativo, notadamente, quando a assimilação do conteúdo pode influenciar na saúde dos pacientes, bem como na qualidade de vida dos profissionais que ali trabalham. Neste universo, o cuidado no compartilhamento de mensagens é ainda maior, principalmente, devido à atenção que os profissionais da área assistencial devem dispensar às informações pertinentes ao trato e responsabilidades com a saúde do enfermo. Este hospital é considerado um dos seis hospitais de excelência existentes no Brasil, sendo

referência mundial em atendimento à saúde conforme certificados expedidos pelos órgãos certificadores internacionais⁷.

A gravidade que envolve as atividades laborais em um hospital desperta a importância dos processos comunicativos nesta instituição, ao passo que todas as responsabilidades desempenhadas nesta organização dependem de práticas que validam sua efetividade. Os procedimentos são revistos continuamente na busca da melhoria contínua nos processos que envolvem a comunicação em seus mais diversos objetivos internos.

Ao todo, o HCor conta com aproximadamente 2.500 colaboradores efetivos que trabalham em diversas funções, direta ou indiretamente, em benefício da saúde dos pacientes e da comunidade. Esse número representa o corpo de empregados com os quais se deseja comunicar e, de acordo com o conteúdo a ser publicado, um comunicado pode ser direcionado a um nicho específico ou a todos ao mesmo tempo. Por se tratar de um órgão de saúde no qual pacientes e familiares têm acesso aos espaços internos, o departamento de comunicação deve zelar para que somente o público de interesse tenha acesso às peças informativas.

Os principais canais de comunicação de que o HCor faz uso na prática da comunicação com seus empregados são: quadros de avisos, revistas, *newsletters online*, e-mail marketing, intranet, adesivos internos, *banners* e quadros de gestão à vista. Cada qual com sua função específica nas estratégias de comunicação, sendo distribuídos pelos diversos ambientes, desde administrativos até de assistência ao paciente, visando alcançar as mais variadas funções, considerando o teor da mensagem.

Além de conteúdos festivos e de saúde pública, a comunicação escrita se encarrega, muitas vezes, de compartilhar mensagens institucionais e técnicas como, por exemplo, novos protocolos de saúde que precisam ser seguidos pelos profissionais incumbidos do trato com o paciente, fluxogramas de tratamento a uma determinada enfermidade, normas regulamentadoras de saúde e segurança do paciente, administração de medicamentos, regras e dosagens de prescrição de drogas, assuntos administrativos e da área de recursos humanos que influenciam na rotina de trabalho, bem como também na qualidade de vida dos familiares, dentre outros. Alguns exemplos corroboram com a

⁷ Dentre as certificações internacionais recebidas pelo HCor destaca-se a Acreditação Hospitalar concedida pela *Joint Commition International*.

seriedade com que devem ser tratados os processos de comunicação, fluxo de mensagens e compartilhamento de conteúdos neste ambiente.

É oportuno ponderar a respeito do processo como os comunicados são elaborados neste hospital, respeitando a cultura local e rotinas pré-existentes, para melhor compreensão dos hábitos e limitações estratégicas que interferem nos processos comunicativos adotados nesta empresa. A comunicação escrita, divulgada nos canais de comunicação mencionados é elaborada por diversas áreas, cabendo ao Departamento de Comunicação do HCor aplicar treinamentos objetivando padronização e melhorias no que diz respeito ao compartilhamento de mensagens. A área é responsável pelo monitoramento dos informes, buscando o cumprimento das normas pré-estabelecidas pelo departamento, além de servir de apoio para auxílios necessários nas composições textuais, pretendendo o cumprimento de práticas que auxiliam na conquista dos objetivos iniciais de comunicação.

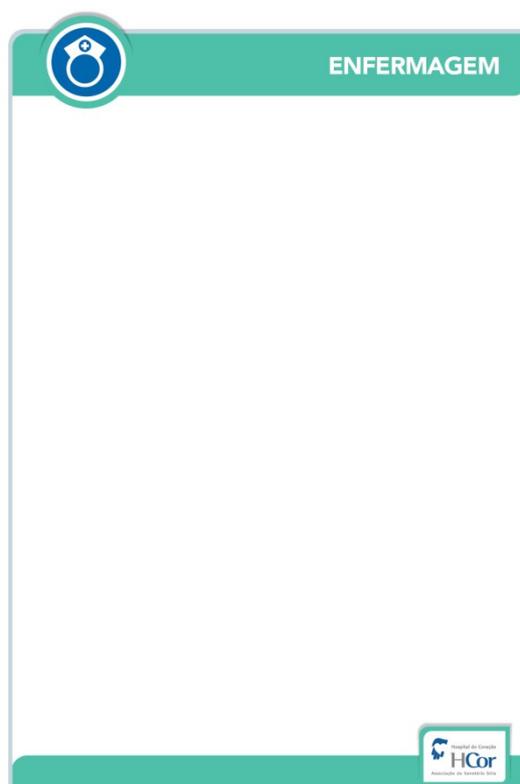
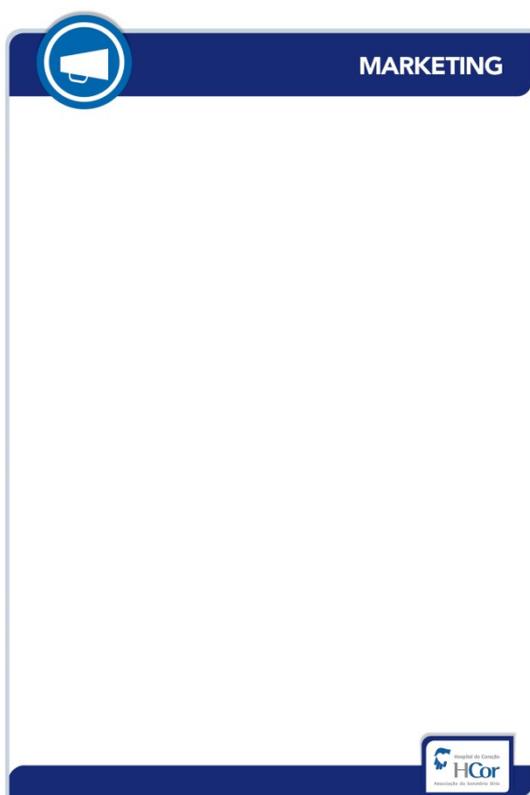
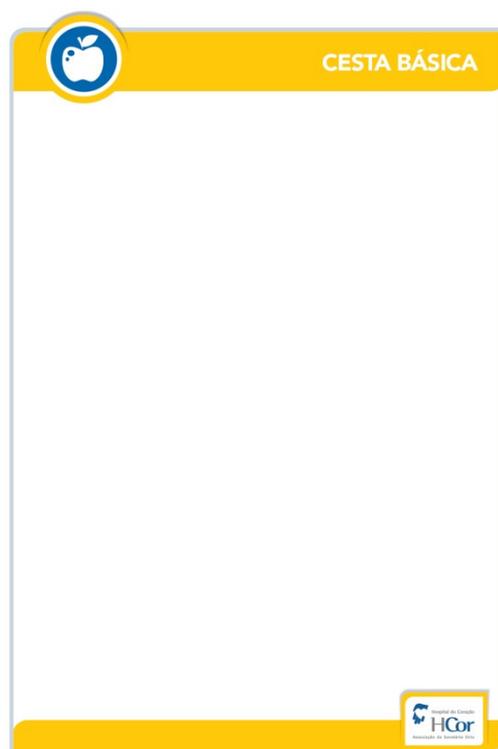
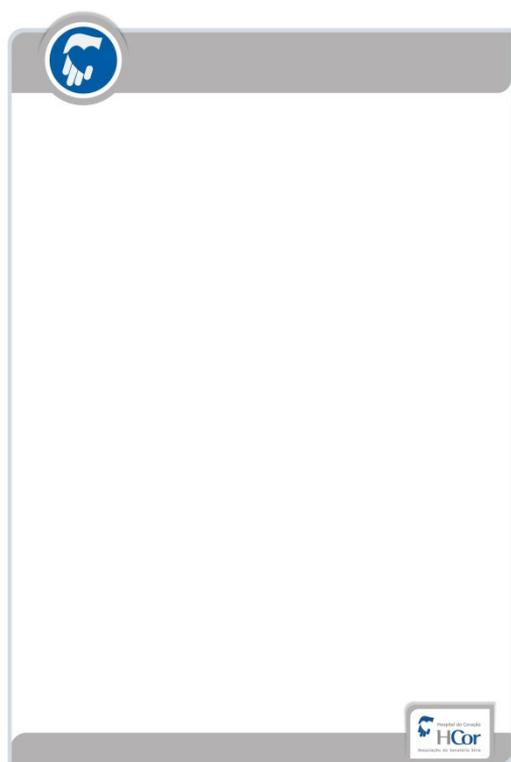
A equipe de comunicação do HCor estabelece padrões de estilos como fórmula editorial que devem servir de base para a produção de novos comunicados por parte das áreas que elaboram seus respectivos informativos. Neste manual são considerados a variedade de tipos, estilos, tamanhos de fontes, destaques, cores, regras da língua portuguesa, além de orientações de redação empresarial com a finalidade de beneficiar a legibilidade e, conseqüentemente, a assimilação do conteúdo por parte dos empregados deste hospital. Sendo assim, há certa limitação na exploração visual da escrita pelas áreas que elaboram os conteúdos, devido às padronizações determinadas e também aos programas disponíveis nos computadores desta instituição para elaboração dos materiais informativos. O *software* utilizado é de simples manipulação para facilitar a criação dos comunicados, considerando os diferentes níveis de domínio dos funcionários. Essas limitações podem refletir nas possibilidades de argumento visual e do uso de práticas do *design* gráfico.

É necessário, portanto, que as empresas adotem uma política de comunicação, tratem a comunicação como investimento, não como despesa (...). A primeira atitude decorrente dessa política, com relação à comunicação escrita, deve ser a elaboração de um manual de redação para ser distribuído a todos os setores da empresa, tendo como finalidade a padronização dessa comunicação (CESCA, 2006, p. 125).

O Departamento de Comunicação do HCor formulou um manual de redação e tem a prática de ministrar treinamentos acerca do conteúdo existente neste material,

demonstrando seu cuidado à normatização da comunicação interna. Os treinamentos são desenvolvidos em cada uma das áreas que elaboram comunicados internos, e o departamento coloca-se como posição de apoio para possíveis dúvidas e melhorias da comunicação escrita. A busca pela padronização visa uniformidade dos elementos presentes nos comunicados de modo a refletir em uma unicidade visual, de redação, e, sobretudo, para aprimorar o compartilhamento de informações nesta organização.

Foram elaborados *templates* que funcionam como modelo padrão para cada área e para assuntos específicos, como por exemplo: enfermagem, medicina do trabalho, cesta básica, nutrição, segurança, marketing, institucional. O *template* tem como objetivo principal orientar visualmente o teor informativo abordado pelo comunicado, contemplando o público ao qual a mensagem se destina. Contribui para a organização dos assuntos ao criar uma identificação visual acessível ao colaborador. Essa identificação envolve cor, símbolos que representam o departamento e, em alguns casos, editoria. Por meio dos *templates* os empregados conseguem, rapidamente, reconhecer vestígios do conteúdo abordado pelo comunicado antes mesmo de iniciar a leitura, filtrando, deste modo, a relevância da atenção dispensada naquele momento à mensagem partilhada. Seguem alguns exemplos de *templates* utilizados neste ambiente de trabalho:



Figuras 3, 4, 5 e 6. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.

Os conteúdos informativos divulgados nos quadros de avisos e por e-mail marketing são inseridos no *template* que faça sentido ao teor publicado. Os jornais

murais neste hospital são atualizados diariamente e seguem uma padronização para elaboração das variadas mensagens, de modo a evitar poluição visual, melhorar a organização, garantir a atualidade e vigência dos informes, refletindo em atração à leitura dos informativos por parte dos funcionários.

Os quadros de avisos do Hospital do Coração divulgam comunicados com diferentes abordagens de mensagens e para públicos distintos, ao mesmo tempo. Sendo assim, a estratégia da utilização de *templates*, destaques visuais às informações principais de um comunicado, podem contribuir para identificação por parte do leitor a classificar os assuntos de maior interesse.

O texto escrito que se utiliza de artifícios visuais do *design* gráfico pode ser capaz de conseguir reter o público correto à leitura na íntegra, podendo beneficiar, assim, a assimilação da mensagem compartilhada. Os funcionários que trabalham na área financeira, por exemplo, quando leem os destaques da peça em análise percebem que não precisam dedicar mais tempo à leitura deste comunicado por não fazer sentido em suas rotinas de trabalho, podendo focar sua atenção em peças com informações de maior pertinência às suas atividades.

O *template* institucional, verificado na figura 3, leva a cor cinza e não há editoria; nele são abordados teores de caráter corporativo. As cores cinza e azul representam os mesmos tons da logomarca do hospital. No cabeçalho, parte da logomarca é aplicada como ícone para reforçar a qualidade institucional da informação, bem como no rodapé a logomarca da empresa apresenta-se como assinatura e anuência da mesma em relação ao conteúdo divulgado. As cores nos *templates* utilizadas pelo HCor assumem papel relevante no que confere à identificação prévia do teor que será abordado.

Quanto mais força determinada cor-informação tiver dentro do repertório (principalmente pela repetição), maior será a brevidade de sua recuperação pela memória e maior a antecipação no direcionamento da mensagem. Considerando a dinâmica atual para a exibição e o consumo de notícias, a antecipação e o direcionamento da informação, caso não respondam às intenções manipuladoras de uma das ações negativas, podem ser usados principalmente para o melhor aproveitamento do tempo. O leitor ou telespectador, imediatamente informado sobre o tema, o enfoque ou o objeto tratado pela notícia, direciona o esforço de compreensão para os outros códigos, principalmente para o texto verbal escrito ou oral (GUIMARÃES, 2004, p. 56).

De acordo com as observações tecidas por Luciano Guimarães, pesquisador das dinâmicas comunicativas das cores, é possível relacionar, diante do cenário em análise, que a utilização da cor nos *templates* e também no conteúdo informativo pode promover a antecipação interpretativa por parte do leitor. Este recurso é bastante explorado nos exemplos que serão abordados no decorrer deste estudo, por meio de *templates* e cores de destaque em caixas geométricas, fontes, na intenção de favorecer o direcionamento enunciativo da informação. Para isso acontecer, entretanto, é importante que as cores e tons selecionados sejam de conhecimento recente do público. Segundo o autor, quanto mais uma cor estiver no repertório do leitor, mais rápida será sua identificação, fator que pretende contribuir no compartilhamento de informações.

A rotina de trabalho intensa dos colaboradores interfere no volume de comunicados que conseguem ler em um determinado momento. Ou seja, diante dos variados informativos que abordam mensagens diversas nos veículos de comunicação da empresa, o empregado pode selecionar aquele que considera mais importante para leitura em um determinado momento, deixando os demais para outra oportunidade. O *template*, portanto, contribui para essa triagem inicial. Logo abaixo serão analisados outros elementos visuais que também pretendem auxiliar na pré-seleção dos comunicados que merecerão atenção prioritária por parte do funcionário. Neste contexto, Lucrécia D’Alessio Ferrara ajuda a compreender a organização de um texto:

O linguista Roman Jakobson, em artigo intitulado “A dominante”, alerta-nos para o fato de que todo texto é organizado a partir de uma dominante, o que lhe garante a coesão estrutural, e hierarquiza os demais constituintes, a partir de sua própria influência sobre eles. A dominante é, como todos os demais elementos do texto, um índice, porém é aquele que “governa, determina e transforma” os demais. Logo, entre os índices-fragmentos de signos que compõem o texto não-verbal não se pode falar que a dominante possa ser identificada mas, ao contrário, ela deve ser eleita entre os índices reconhecidos no texto. Essa eleição é estrategicamente fundamental para a leitura, porque ela depende, não só de um roteiro, mas, sobretudo, um índice norteador do “por onde começar” (FERRARA, 1993, p. 33).

A autora, a partir dos estudos do linguista Roman Jakobson, defende a existência de um elemento dominante cujo objetivo principal é gerar evidência informativa, favorecendo certa hierarquia na estrutura do texto não-verbal. Esse elemento pode ser aplicado de diferentes maneiras e, concebendo o exemplo anteriormente citado, é possível destacar as cores e símbolos contidos nos *templates* utilizados pelo Hospital do Coração. O linguista notou que existem diferenças na produção de significados e, com

base nesta observação, definiu seis funções básicas da linguagem, são elas: função referencial, função emotiva, função conativa ou apelativa, função fática, função metalinguística, função poética ou estética. Defende que um texto é organizado com base na dominância de uma dessas funções, uma sobressaindo à outra, contudo não havendo exclusividade de alguma delas. As funções definidas por Jakobson são importantes no que diz respeito à análise e produção textual e, Ferrara, apropria-se deste conceito para tecer observações pertinentes aos textos não-verbais.

Segundo Ferrara, a estratégia da dominância prevê a “despasteurização” do habitual, ou seja, a expressão utilizada pela autora refere-se à qualidade de “tornar heterogêneo o homogêneo pela ênfase atenta a determinados índices, estimulados pela dominante” (FERRARA, 1993, p.33). É possível compreender traços da dominância em textos não-verbais considerando elementos que se sobressaem de outros e se destacam em seu viés informativo, influenciando o curso interpretativo do público em contato com um texto, por exemplo. A dominante é capaz de realçar e direcionar a atenção do leitor a certo fragmento da mensagem, interferindo na cognição e experiência deste em relação à mensagem.

Em consonância à noção de dominância em textos divulgados no ambiente corporativo, é possível utilizar-se dos artifícios do *design* gráfico para propor direcionamentos e hierarquização dos elementos textuais aplicados. Assim como em revistas de grande circulação nacional, a escolha de argumentos visuais aplicados à escrita no ambiente corporativo hospitalar pode beneficiar o compartilhamento de mensagens, ademais quando aborda conteúdos densos. Esse recurso pode atrair a atenção do público para uma mensagem de baixo interesse espontâneo, por exemplo, pretendendo beneficiar a legibilidade e assimilação de um assunto demasiadamente técnico. Como abordado anteriormente, o equilíbrio das estratégias visuais do *design* deve considerar a cultura corporativa de modo que faça parte do repertório daqueles que trabalham nesta instituição.

Os *designers* abrem caminhos para dentro – e para fora – do fluxo de palavras quebrando o texto em partes e oferecendo atalhos e rotas alternativas através da massa de informação. De um simples recuo (que sinaliza a entrada para uma nova ideia) a um link destacado (que anuncia um salto para outro local), a tipografia auxilia os leitores a navegarem pela correnteza do conteúdo. Eles podem procurar um dado específico ou esforçar-se para processar rapidamente um volume de conteúdo e dele extrair elementos para uso imediato. Embora

muitos livros vinculem o propósito da tipografia à melhoria da legibilidade da palavra escrita, uma das funções mais refinadas do *design* é de fato ajudar os leitores a não precisar ler (LUPTON, 2009, p. 63).

O uso de recursos do *design* aplicados à escrita na comunicação interna, mesmo diante das limitações impostas pelo manual de redação e *softwares* disponíveis no ambiente corporativo, neste caso no HCor, mostra que é possível utilizar-se de artifícios comuns que, quando empregados de maneira estratégica, podem alcançar resultados positivos no que tange à assimilação do conteúdo abordado, por mais complexo e técnico que ele seja.

Há uma dedicação e zelo aos processos comunicativos internos do hospital em análise, ao passo que se compreende as dificuldades em se comunicar conteúdos densos para um público que está em demasia focado no cuidado ao paciente. A comunicação se propõe, portanto, a explorar as oportunidades que possam trazer melhorias para esse cenário. O cuidado com os detalhes que envolvem o compartilhamento interno de mensagens pretende garantir melhoria no rendimento técnico da equipe influenciando, positivamente, na saúde do enfermo e, conseqüentemente, na vida dos familiares e amigos envolvidos. Observa-se, destarte, que as estratégias de comunicação interna não se limitam à sua influência local, mas, sobretudo, podem refletir em benefícios plurais de abrangência corporativa e privada.

Os informativos selecionados para análise crítica neste estudo foram escolhidos considerando sua relevância em relação ao conteúdo e também ao caráter institucional. Serão analisados aqueles comunicados que abordam mensagens de relevância corporativa e tangenciam certo grau de seriedade do assunto em relação à rotina do trabalhador. Não serão tratados, portanto, comunicados de teor festivo, alegres pertinentes ao entretenimento, por exemplo, devido à facilidade que a temática traz ao explorar esteticamente peças que remetam a esta abordagem. A seleção se deve à intenção de problematizar a aplicação de recursos do *design* gráfico, sobretudo quando se tratam de assuntos que podem colocar em risco a vida do paciente, ou ainda, que influenciam diretamente na vida do empregado, demonstrando relevância na assimilação da informação por parte dos mesmos. Opta-se por assuntos de teor relevante e sério para analisar comunicados que possam ser beneficiados pelo *design* da escrita, ao passo que a densidade de seu conteúdo pode não atrair naturalmente o leitor.

A seleção dos exemplos não foi arbitrária, com a finalidade clara de se problematizar, na prática, exemplos que evidenciam a importância da utilização de estratégias no compartilhamento de mensagens escritas, considerando a gravidade do conteúdo, caso um colaborador da área assistencial não leia ou compreenda a informação. A seguir, os primeiros exemplos fazem menção à escolha de comunicados que exploram de maneiras distintas um mesmo conteúdo, a fim de demonstrar a diferença entre a linearidade e a utilização de elementos do *design* gráfico na escrita.



Tromboembolismo Venoso - TEV

O TEV é uma das doenças mais comuns entre pacientes hospitalizados e pode ser fatal. Ocorre, principalmente, em pessoas que permanecem por muito tempo internadas e acamadas. Por isso é necessário preveni-la!

A trombose venosa profunda é caracterizada pela formação de coágulos de sangue em uma veia, principalmente nas pernas. Esses coágulos ao se desprenderem podem obstruir veias e artérias causando, por exemplo, tromboembolismo pulmonar (TEP), Acidente Vascular Encefálico (AVE), entre outros, e pode ser fatal.

Incluir medidas de prevenção na rotina do paciente é fundamental.

A equipe de médicos e enfermeiros deve avaliar o risco de TEV no paciente, seguir a prescrição do medicamento profilático indicado ou a prescrição de tratamento se a doença já ocorreu.

Toda a equipe multiprofissional tem papel importante nessa prevenção.

Contamos com o apoio de todos os profissionais da área da saúde para reduzirmos ao máximo os riscos de TEV.

Comissão de Prevenção de TEV



Figura 7. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.



Tromboembolismo Venoso - TEV

O TEV é uma das doenças mais comuns entre pacientes hospitalizados e pode ser fatal.

Ocorre, principalmente, em pessoas que permanecem por muito tempo internadas e acamadas.

POR ISSO É NECESSÁRIO PREVENI-LA!

A trombose venosa profunda é caracterizada pela **formação de coágulos de sangue em uma veia**, principalmente nas pernas. Esses coágulos ao se desprenderem podem obstruir veias e artérias causando, por exemplo, tromboembolismo pulmonar (TEP), Acidente Vascular Encefálico (AVE), entre outros, e pode ser fatal.

Incluir **medidas de prevenção** na rotina do paciente é fundamental.

A equipe de **médicos e enfermeiros** deve avaliar o risco de TEV no paciente, seguir a prescrição do medicamento profilático indicado ou a prescrição de tratamento se a doença já ocorreu.

Toda a **equipe multiprofissional** tem papel importante nessa prevenção.

Contamos com o apoio de todos os profissionais da área da saúde para reduzirmos ao máximo os riscos de TEV.

Comissão de Prevenção de TEV



Figura 8. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.

O texto de ambos os comunicados é o mesmo e se refere à saúde dos pacientes internados no HCor. Trata-se de um conteúdo relevante por interferir na qualidade das práticas de serviços relacionados ao cuidado com a saúde e segurança dos pacientes e, indiretamente, de seus familiares que frequentam este hospital. O comunicado é voltado à equipe assistencial, formada por assistentes e técnicos de enfermagem, enfermeiros, supervisores e gerentes de enfermagem, médicos de diferentes plantões e especialidades e, portanto, que vivenciam uma rotina de trabalho intensa nos leitos do hospital e conseguem investir pouco tempo na leitura dos informativos. Trata-se da maior equipe de qualquer hospital e, na maioria das vezes, o público principal de destino das mensagens compartilhadas neste ambiente.

O conteúdo do comunicado, em análise, deve ser de domínio de todos desta equipe, com o mínimo de ônus na assimilação das informações. É de suma importância, por conseguinte, que a mensagem seja estrategicamente articulada visando alcançar os objetivos iniciais de comunicação. A escolha de argumentos visuais do *design* gráfico, aliada à escrita, pode contribuir para o compartilhamento da informação abordada por estes comunicados. Nos exemplos em questão analisa-se a produção visual da escrita e não o seu conteúdo textual.

Observando o exemplo da figura 7 nota-se um informativo elaborado de maneira longilínea e linear. Com poucas quebras na diagramação textual, mesmo tamanho de fonte em todo o texto, exceto pelo título, sem destaques aplicados às palavras. No exemplo da figura 8 há ênfase no título que leva negrito, sublinhamento e a cor azul da fonte. Com exceção aos destaques, a cor da fonte utilizada predominantemente é a preta no fundo branco, sendo o melhor contraste existente para a leitura. Quando há utilização de outras cores é importante que venha seguido do negrito, como no exemplo apresentado. Esta cor compõe a logomarca do HCor, legitimando o teor corporativo da mensagem. O primeiro parágrafo vem acompanhado de uma caixa de texto com cantos arredondados na cor verde.

Segundo Jan White (2006), o alto da página é uma região privilegiada quando se procura a atenção do leitor. Essa região torna parte da corrente estética de quem tem acesso ao material, sendo assim, é essencial que esta estratégia seja explorada no momento da aplicação dos recursos do *design*. As informações em destaque, títulos e textos que tragam parte do conteúdo, contribuem para captação da atenção do leitor em

relação ao assunto e, caso seja uma mensagem de seu interesse, aumentam as possibilidades dele se dedicar à leitura na íntegra.

Toda página deve ter uma porta de entrada receptiva, que seja dominante a ponto de não poder passar despercebida. Pode ser qualquer coisa – verbal, pictórica, diagramática -, mas tem de identificar, para os folheadores, de que assunto o espaço trata e por que eles devem querer saber mais a respeito disso (WHITE, 2006, p. 13).

White aborda a edição e *design* de revistas, mas esses artifícios podem também ser aplicados às peças de comunicação corporativa interna. A estratégia acima é reforçada quando o comunicador elabora os informativos para os colaboradores considerando possibilidades de acrescentar destaques visuais à escrita, com o intuito de captar a atenção do leitor, convidando-o à apreciação do texto na íntegra, bem como promovendo maior legibilidade e pontos focais de destaques que facilitam a assimilação do conteúdo.

Neste contexto, o ato de informar, conforme destacou Vilém Flusser (2007), ganha forma nas diversas interpretações da palavra. Ao explorar as estratégias visuais do *design* gráfico, emerge a capacidade da forma estar repleta de conteúdo, de informação. Nas reflexões acerca do ato de informar conduzidas por Flusser e, nas possibilidades infinitas do *design* gráfico, exploradas por Jan White, cabe um paralelo entre ambas as análises na medida em que, seja na aplicação de um estilo de fonte, em um espaço em branco, nos destaques conferidos, na seleção cuidadosa de cores, a informação está presente e ganha corpo, mostra-se ao mundo.

A escolha do tom verde tem um significado para os empregados desta instituição de saúde, visto que os membros da equipe assistencial levam em seus crachás uma identificação nesta cor. Assim, as informações destinadas a este público, internamente e estrategicamente, possuem destaques na mesma cor por já haver a tradição cultural desta identificação e estar no repertório recente dos colaboradores desta empresa, orientando uma interpretação praticamente espontânea. É válido salientar que neste hospital não se utilizam destaques na cor vermelha por remeter à cor do sangue e gravidades de saúde, evitando, com raras exceções, a utilização desta tonalidade para evidenciar conteúdos informativos.

É uma agressividade de caráter hipolingual, ou seja, dos códigos primários, biofísicos, que, somada à identificação da cor com o

elemento mitológico fogo, como cor da proibição, do não poder tocar (porque queima), e com a cor do sangue, da violência, faz com que o vermelho também seja construído por sistemas de códigos hiperlinguais, ou seja, de códigos terciários, os códigos da cultura, o que o joga para a segunda realidade (GUIMARÃES, 2000, p. 114).

Segundo Luciano Guimarães, a cor vermelha carrega a simbologia do amor, da paixão, da imposição, da guerra, da revolução, do sangue e do fogo. Quando empregada estrategicamente em determinados conteúdos pode remeter a um sentido como elemento a favor da comunicação. O autor explica que o significado orientado pelo texto varia tanto de acordo com a intenção de quem utiliza a cor, quanto da interpretação de quem recebe a informação. O vermelho pode, portanto, desencadear uma sensação de vibração semelhante ao fogo, fazendo alusão ao sangue e sendo capaz de emitir sensação negativa e dolorosa, por exemplo.

A aplicação das cores como informação é também objeto de interesse de Vilém Flusser (2007) ao afirmar que os leitores são envolvidos por elas e que são dotadas de significados. Para o autor, o ser humano é programado pelas cores como um aspecto do mundo codificado no qual está inserido.

Somos envolvidos por cores dotadas de significados; somos programados por cores, que são um aspecto do mundo codificado em que vivemos. As cores são o modo como as superfícies aparecem para nós. Quando uma parte importante das mensagens que nos programam hoje em dia chega em cores, significa que as superfícies se tornaram importantes portadores de mensagens (FLUSSER, 2007, p. 128).

O ato de informar, conforme a concepção de Flusser, não apenas ganha forma, mas também a ênfase natural e cultural que as cores sustentam. Elas reforçam a importância estratégica da estética aliada ao *design* gráfico ao acrescentar informação também pela cor, tornando a experiência do leitor ainda mais rica de significados. A cor-informação, como por sua vez frisa Guimarães, traz a natureza do repertório simbólico dos tons, a informação interpretativa intrínseca às mesmas é capaz de reforçar ou, ainda, alterar o teor da mensagem escrita.

Esse artifício pode ser meticulosamente selecionado, visando escolher informações que, estrategicamente, serão enaltecidas na estrutura textual de modo a facilitar, ou ainda, contribuir para o processo de compartilhamento de mensagens no contexto corporativo. A escolha das cores faz parte de um repertório culturalmente existente em cada organização. Cada empresa sustenta informações que permeiam sua

identidade cultural e, por conseguinte, as cores também fazem parte destes valores subjetivos e características envolvidas que a tornam única.

A cor, conforme estudo realizado por Luciano Guimarães, propõe acréscimo informativo ao texto apresentando alteração na experiência do leitor:

(...) a apreensão, a transmissão e o armazenamento da informação “cor” são regidos por códigos culturais que interferem e sofrem interferência dos outros dois tipos de códigos da comunicação humana (os de linguagem e biofísicos). Assim, esta teoria apresenta a cor, unida em todas as suas dimensões, na construção simbólica universal, tornando-se um instrumento útil para jornalistas, designers, artistas e comunicadores em geral que buscam compreender e fazer da cor mais um importante suporte e informação (GUIMARÃES, 2000).

A afirmativa trazida logo na capa e contracapa do livro do autor apresenta o potencial das cores nas capacidades interpretativas do leitor. Trata-se de uma variável de grande expressão na interatividade do leitor para com o texto, como no jogo proposto por Roland Barthes. As cores impactam na atratividade e, sobretudo, na interpretação do público com o comunicado que se utiliza deste artifício e, ao mesmo tempo que são culturalmente reforçadas, sofrem interferência pela dinamicidade das transformações culturais. A performance deste atributo na diagramação textual e na aplicabilidade do *design* gráfico, denotam a importância das cores como suportes informativos de conteúdo, da função da cor como informação e, também, como elemento interativo de um jogo conduzido pelo texto.

A utilização das cores nas fontes ou, ainda, em caixas geométricas de destaque nos comunicados corporativos exprimem uma intenção, uma estratégia que deseja sugerir determinado impacto no público leitor. Considerando a cor como informação culturalmente estabelecida, no ambiente de trabalho, algumas tonalidades acumulam significados que podem ser explorados na comunicação escrita. A seleção de um tom específico não é arbitrária, portanto, e, quando explorada estrategicamente, pode agregar densidade e complexidade aos processos comunicativos que se utilizam da escrita.

Os dois exemplos de informativos internos trazidos apontam um mesmo conteúdo trabalhado de maneiras diferentes por meio do *design* da escrita. A intenção, destarte, foi demonstrar as duas estratégias, apontando como o segundo exemplo consegue promover uma experiência mais dinâmica em relação à linearidade contida no primeiro. Essa dinâmica é relevante quando se considera a importância da informação

partilhada e como a atratividade do público em ler o texto e assimilar o conteúdo podem contribuir para a excelência nas práticas de serviços voltados à saúde, neste caso.

Tamanho como indicação de importância. Pegue a essência do assunto, enfatize-a e traga a questão central para a atenção do leitor. Se tudo tiver mais ou menos o mesmo tamanho e for visualmente neutro, o mais provável é que se passe por alto ou se ignore a história porque seu valor não terá sido destacado. Seu valor para o leitor potencial não terá sido bem “vendido” nem na edição nem no leiaute. Ele só foi arrumado, sem explicações. Os leitores são forçados a achar o valor por sua conta (WHITE, 2006, p. 79).

White corrobora com os primeiros exemplos trazidos, indicando a relevância da utilização de argumentos na qualidade visual em um texto em detrimento à linearidade da escrita. Os destaques são importantes no que diz respeito à atração da atenção do leitor, que pode conseguir identificar melhor o conteúdo, antes da leitura do texto na íntegra, fixando as informações principais, além do texto não passar despercebido. Os elementos do *design* gráfico podem contribuir para gerar interesse do público em relação à mensagem divulgada, mas também beneficiar a legibilidade e trazer reforços informativos visuais.

É função do *layout* estabelecer uma hierarquia visual que encaminha o olhar de forma lógica e indica o que é mais importante e em que ordem cada elemento deve ser olhado. (...) Cada página deve ter um ponto de entrada, ou seja, por onde o leitor vai olhar primeiro? Esse ponto é dominante? Quais os pontos de atração do olhar? Em que ordem? Qual a hierarquia de importância? Onde estão localizados? Lembrar que o pesado atrai mais que o leve, o maior mais que o menor. A matéria com um layout lógico é mais fácil de ser lida do que outra com um layout complexo e sem hierarquia. Isso não quer dizer que precisa seguir uma ordem rígida – o padrão pode ser modificado criativamente (ALI, 2009, p. 143-144).

Partindo da afirmação da autora é possível notar a diferença de *layout* entre os exemplos das figuras 7 e 8, bem como observar que o segundo é mais elaborado na qualidade estética por técnicas do *design* gráfico. O conteúdo abordado de ambos é o mesmo, entretanto o *layout* é trabalhado de maneira distinta. Percebe-se que os artifícios empregados no segundo exemplo são capazes de estimular a entrada do leitor no texto, convidando-o a percorrer seu olhar para o restante da mensagem. A hierarquia dos destaques pode conduzir o público a identificar os pontos de maior relevância, memorizando as informações principais. Por se tratar de um assunto técnico e de elevada complexidade para a rotina assistencial é, ainda, mais interessante que haja certo zelo na diagramação dessas informações, pois o resultado da atratividade e

legibilidade de um comunicado, neste ambiente, pode influenciar a qualidade do cuidado à saúde.

Segundo Fátima Ali, é válido considerar que não há uma regra a ser seguida quando os profissionais de comunicação se referem ao estilo aplicado pelo *design*, sendo importante dosar harmoniosamente os artifícios estéticos da escrita, de diagramação de um texto, utilizando-se da criatividade em benefício dos processos comunicativos internos. As estratégias empregadas no exemplo 8 pretendem seduzir, pela visualidade, reduzindo a possibilidade do comunicado passar despercebido, além de contribuir para gerar interesse à leitura deste informativo, relevante para a atividade laboral dos profissionais da área assistencial.

O texto “POR ISSO É NECESSÁRIO PREVENI-LA! ”, é trabalhado com caixa alta na intenção de proporcionar relevância à mensagem.

Apresentar algo em escala grande é como gritar. Quanto mais alto você grita, mais o ouvinte acredita que sua mensagem é importante. Em impressão, supomos que qualquer coisa que seja grande (especialmente em fontes) deve, por isso, ser importante. Essa implicação de valor é um recurso vital de ênfase que nunca deve ser usado em excesso, senão seu impacto diminui e a publicação perde credibilidade (WHITE, 2006, p. 75).

Funciona, portanto, como se a fonte estivesse gritando com o leitor denotando o grau de importância que o conteúdo merece por parte do colaborador da área assistencial. Esta tática foi empregada apenas nesta frase da peça textual, com a finalidade de provocar equilíbrio visual, essencial quando se pretende dar ênfase a uma proposição. Caso tivesse sido aplicada a mesma técnica ao restante do texto, o destaque perderia força e talvez não fosse percebido por quem lê o comunicado. O equilíbrio visual e parcimônia na utilização deste recurso são essenciais quando se pretende atrair a atenção do público ao texto como um todo, bem como para uma mensagem específica.

Elementos que incitam a atenção do funcionário, em relação aos comunicados que são de maior relevância para ele em um determinado momento, são importantes na composição dos informativos corporativos e merecem ser explorados. O *template*, cores, palavras destacadas, tamanho de fonte, escolha tipográfica, funcionam como artifícios visuais estratégicos nos informativos por estimularem a leitura superficial no momento da seleção dos comunicados que o empregado caracteriza como prioritariamente interessantes. Verificando a importância das informações divulgadas, o

colaborador recorre à leitura integral daquelas que selecionou previamente para melhor apreender a mensagem publicada.

Elas começam folheando as páginas à procura de “O que será que tem aí que me interessa?”. Se forem fisgadas, podem começar a ler, mas poucas começam onde supomos que o farão – no início. Em vez disso, são atraídas por algo em outro lugar que pode seduzi-las a voltar para o início. (...) A “vitrine” é o que torna a publicação magnética e leva as pessoas para dentro dela (WHITE, 2006, p. 09-10).

O autor faz referência à diagramação de revistas, mas é possível utilizar as mesmas estratégias em comunicados internos de uma organização, pois, como abordado anteriormente, trata-se de uma técnica capaz de atrair a atenção do empregado à leitura de uma mensagem divulgada que, devido à falta de tempo para se dedicar a esta atividade, consegue identificar o conteúdo com maior agilidade e definir se deverá lê-lo por completo ou não. Como exposto pelo autor, muitas vezes o observador pode iniciar a leitura pelos destaques (negrito, cores, fonte maior, sublinhado, caixas de texto) fatores que o seduzem a ponto de fazê-lo voltar à leitura partindo do início.

O espaçamento entre os parágrafos contribui para o equilíbrio visual do texto, facilitando o fluxo contínuo de leitura. A linearidade observada no primeiro exemplo, em contraste com a dinamicidade explorada no segundo, reflete a diferença entre as abordagens visuais de um texto e os benefícios que podem reverberar nos resultados da comunicação. Pode-se afirmar, portanto, que as variáveis do jogo textual de Barthes são mais ricas no exemplo da figura 8 do que no exemplo da figura 7, conduzindo o leitor a vivenciar uma experiência diferenciada.

O efeito do trabalho do *design* obtido com o exemplo da figura 8 reflete a cultura desta organização e agrega informações em harmonia com conteúdo e, mesmo diante das limitações de exploração visual da escrita, devido aos limites das ferramentas de trabalho disponíveis e pelos padrões determinados pelo manual de redação, que reduzem as opções visuais a serem aplicadas, foi possível alcançar resultados positivos. Essa afirmação pode ser atestada, nesta instituição, pelo grau de envolvimento dos colaboradores acerca do conteúdo publicado neste exemplo. Assim, independente dos recursos aplicados percebe-se que é possível zelar pela melhoria dos processos comunicativos internos, neste caso, empregando elementos do *design* gráfico nos comunicados aos empregados, mesmo diante das limitações impostas pelas normas internas e *softwares* disponíveis.

As estratégias de comunicação interna aprofundadas neste estudo visam melhorar o compartilhamento e assimilação das mensagens no ambiente corporativo ao passo que organização e empregados precisam se comunicar e se fazer compreendidos um pelo outro. Esta condição traz recursos para incentivar as trocas entre os envolvidos, notadamente no que diz respeito à qualidade dialógica deste relacionamento. O objeto deste estudo, porém, dá destaque à comunicação escrita da organização para com seus colaboradores, capaz de estimular, também, trocas possibilitadas por esta abordagem.

Partindo das análises de Vilém Flusser (2007), observa-se que as trocas dialógicas e discursivas, ambas as formas de comunicação, não podem existir uma sem a outra. Aplicando esta reflexão ao contexto da comunicação corporativa interna, pode-se inferir que a comunicação discursiva, como os comunicados que se utilizam da escrita, é tão importante quanto a comunicação dialógica, exemplificado pelo contato pessoal entre líder e liderados. Uma não existe sem a outra e ambas têm importância no processo comunicativo em que o equilíbrio entre discurso e diálogo torna-se, ao mesmo tempo que um desafio, também essencial para a complexidade dos relacionamentos existentes neste cenário.

Na prática, pode-se compreender esta dinâmica quando se considera que o conteúdo informativo partilhado pelos comunicados escritos tem, muitas vezes, sua fonte na comunicação dialógica. A comunicação discursiva dos comunicados escritos é capaz de influenciar a comunicação dialógica. Em outras palavras, pode-se trazer como exemplo um colaborador que, após a leitura de uma mensagem escrita, pode ser despertado a realizar trocas dialógicas com seus companheiros de trabalho acerca do conteúdo assimilado. Essas trocas estão permeadas de elementos da cultura organizacional, considerando costumes de um determinado departamento divulgado em um comunicado. O discurso apresentado pode influenciar outros setores, em contato com a mensagem compartilhada, a conversarem sobre o costume abordado, estimulando, por conseguinte, uma comunicação dialógica, possibilitando trocas que podem, por sua vez, interferir no discurso publicado.

Os elementos que fazem parte da cultura organizacional são constitutivos da identidade da empresa. Entende-se por elementos, os aspectos que norteiam os comportamentos e atitudes no cenário corporativo, balizando os padrões e princípios valorizados pela empresa, além de estabelecer aspectos que definem o jeito de ser da

mesma. Esses recursos podem traduzir, visualmente, características culturais da companhia na maneira como se comunica com seus *stakeholders*. São manifestadas por meio das cores, padrões visuais, estilo, símbolos, dentre outros elementos que traduzem o modo de ser de uma organização.

O HCor faz uso da cor azul para difundir a noção de confiança, saúde, segurança e tranquilidade que seus públicos podem ter para com os serviços prestados por este hospital, por exemplo. Os estilos utilizados por meio da tipografia, diagramação e cores denotam características de tradição, seriedade, uniformidade, organização. Percebe-se, portanto, a importância da aplicação dos elementos visuais no compartilhamento de informações, muitas vezes, de maneira indireta à mensagem principal, os quais reforçam características identitárias da cultura organizacional.

O público leitor da mensagem tem sua percepção e cognição, no contato com os elementos visuais da escrita, influenciados pela natureza semântica da cultura em que está inserido. O *design* da informação na escrita é, portanto, capaz de influenciar a seleção da fonte, tamanho, cor, diagramação e esses elementos são escolhidos considerando o universo cultural corporativo. As mensagens divulgadas neste ambiente são de suma importância para a existência e consistência das empresas. Quando o processo comunicativo é bem gerido pode trazer reflexos positivos no relacionamento entre organização e empregados. A troca de valores e o estreitamento dos vínculos entre os públicos são fundamentais para ambos alcançarem seus objetivos.

Vamos analisar a seguir outro exemplo de peça de divulgação corporativa interna do Hospital do Coração, visando aprofundar a aplicabilidade, na prática, das estratégias visuais voltadas a um ambiente de trabalho. Partindo deste pressuposto, entende-se que a seleção equilibrada desses artifícios deve considerar o público ao qual se dirige, teor da informação, cenário cultural, na finalidade de alcançar melhores resultados no âmbito comunicacional.

O próximo exemplo foi selecionado por abordar uma informação relevante para a área da saúde, a saber, a administração de medicamentos aos pacientes. Qualquer falha neste processo pode afetar a qualidade do serviço relacionado à saúde e segurança do enfermo. Quem lê na íntegra a mensagem e compreende o fato que originou a divulgação, percebe que um erro na interpretação da informação para a prescrição de medicamentos pode chegar a ser fatal.

Os médicos do HCor prescrevem medicamentos aos pacientes internados nos leitos do hospital, cabendo ao departamento de farmácia a função de decifrar as prescrições, separar os medicamentos e encaminhá-los à equipe de enfermagem que se responsabiliza pela correta administração e dosagem aos enfermos. Existem no mercado muitos medicamentos com sons e/ou grafias parecidos, sendo assim, a área da farmácia deste hospital adota uma prática de comunicação que tanto desafia os médicos a escreverem com maior clareza, como facilita a compreensão pelos profissionais que traduzem as receitas médicas e manuseiam os medicamentos até chegarem corretamente aos pacientes.

Na peça a ser analisada, observa-se alguns exemplos de medicamentos com sons e/ou grafias parecidos, como é o caso de “Losec” e “Imosec” e também “Dorflex” e “Keflex”. Na rotina de separação dos medicamentos para encaminhar à equipe de enfermagem, os profissionais da área da farmácia podem não compreender corretamente a grafia da prescrição de um médico, ou ainda, confundir-se por se tratar de medicamentos com semelhança na grafia e/ou som. Mesmo medicamentos com semelhança sonora ou de escrita podem ser para finalidades distintas, assim, um processo mal gerido desde a tradução e separação dos fármacos pela equipe pode prejudicar, sobremaneira, a saúde de um paciente.

Foram elaborados comunicados com alertas breves que destacam casos cotidianos vivenciados por médicos, equipe de enfermagem e farmacêuticos com o objetivo de disseminar a este público estratégias que facilitem a decifração por parte dos envolvidos na intenção de minimizar possíveis falhas neste processo. O método sugere que médicos, no momento da prescrição escrita, utilizem caixa alta (letra maiúscula) nas letras que diferenciam o medicamento de outro. Há uma lista, com a grafia correta dos medicamentos, disponibilizada pelo HCor aos seus profissionais e é de fácil acesso ao corpo clínico, caso haja dúvida.



Alerta SIM

SERVIÇO de INFORMAÇÃO de MEDICAMENTOS

Alguns medicamentos possuem **nomes e/ou sons parecidos**, tenha atenção à prescrição e administração destes itens.

A **grafia em destaque (CAIXA ALTA)** do nome dos medicamentos traz uma diferenciação mais nítida **visando diminuir o risco de possíveis confusões**. Por exemplo:

Losec (omeprazol) X **IMosec** (loperamida)

DORflex (citrato de orfenadrina, dipirona, cafeína) X **KEflex** (Cefalexina)

Figura 9. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.

Observando a peça acima nota-se a escolha da cor verde-água fazendo, mais uma vez, alusão à equipe assistencial, ao qual esta mensagem é dirigida. A estratégia visual foi utilizada nos exemplos anteriores e segue a mesma lógica no emprego a este comunicado. A tipografia escolhida adota letras finas, sem serifa, com cantos arredondados, apresentando um estilo delicado clássico que pode fazer referência ao tom harmonizável ao conteúdo abordado. Embora a escolha adequada pela fonte seja um campo permeado pela subjetividade, é importante considerar a facilidade do leitor para reconhecer as letras. A escolha por tipos sem serifa pode reduzir o volume de informação visual contida em uma página, assim como a escolha por uma família de fonte que é grafada por traços mais finos, por exemplo, refletindo em uma leitura mais fluida por parte do leitor. Lembrando que os espaços em branco, em uma página, contribuem para a identificação, por parte do leitor, das informações visuais contidas na mesma.

A diagramação do texto explora a tendência do leitor de correr seu olhar no topo do material, notadamente no canto superior esquerdo, motivo pelo qual levou à diagramação do título alinhado à esquerda. Segundo Jan White: “O observador começa uma página individual no canto superior esquerdo e varre-a com o olhar na diagonal

descendente, a não ser que algo distraia sua atenção” (WHITE, 2006, p. 08). Considerando a afirmação do autor pode-se avaliar que a ordem dos elementos empregada no exemplo da figura 9 obedeceu ao curso natural do olhar, quando analisamos as características culturais de leitura da escrita ocidental, dando destaque, portanto, ao título em que as informações de maior relevância, àquelas que resumem parte do texto, estão destacadas contemplando o sentido diagonal descendente. Como, por exemplo, os trechos “grafia em destaque (CAIXA ALTA)” e “visando reduzir o risco de possíveis confusões” trazem as informações mais relevantes ao sentido do texto e estão posicionadas estrategicamente considerando a prática comum de observação por parte do leitor, além de levarem o destaque em negrito que conduz a essa orientação.

A logomarca exibe um círculo que sugere ideia de continuidade, trabalho em equipe, união, simbolizando a importância dessas características no trabalho entre os diferentes profissionais envolvidos no processo, aspecto que se pretende reforçar. A seta complementa o círculo trazendo o conceito de diálogo ou, ainda, apontando ao conteúdo que merece realce. O ponto de exclamação central corrobora com a atenção e importância requeridas à mensagem do comunicado. A cor vermelha evidencia o estado de alerta, ênfase que o público deve ter diante das informações destacadas por este tom. Como anteriormente abordado, essa cor é evitada na aplicação de textos escritos neste ambiente devido às sensações provocadas pela cor vermelha. Guimarães lembra que “na farmacologia, o vermelho indica, pela tarja na embalagem, a advertência ao uso do remédio sem prescrição médica” (GUIMARÃES, 2000, p. 119). A referência explicitada pelo autor é de grande relevância quando se considera a correspondência existente entre o significado subjetivo e o teor da informação compartilhada por este boletim. A mensagem faz referência, justamente, à administração correta de medicamentos que merecem atenção redobrada e levam a tarja vermelha. Deste modo, esta cor tanto faz alusão à atenção dedicada à informação, como também aos medicamentos de prescrição e administração controlada.

A cor verde água foi escolhida para dar contraste à cor quente, o vermelho, utilizado como alerta, além de dirigir a mensagem ao público principal deste conteúdo, a equipe assistencial. Em estudo aprofundado sobre cores, Luciano Guimarães enfatiza o poder do contraste vermelho-verde desde seu impacto biofísico, exercido pela visão, até o sentido oposto causado por ambas tonalidades. Enquanto o vermelho pode remeter à paixão, fogo, sangue, violência, o verde sustenta a ideia de esperança, equilíbrio, jogo.

Além de tratar de um contraste bastante funcional, visualmente, a cor verde traz o sentido de esperança e equilíbrio, bastante requeridos no cuidado assistencial. Talvez este seja o principal motivo pela escolha do tom, culturalmente explorado por esta instituição de saúde, quando se pretende remeter à área assistencial de enfermagem.

O verde ocupa posição central no espectro eletromagnético, ou seja, está equidistante dos seus dois extremos. É na percepção dos matizes predominantemente verdes que a retina encontra seu ponto de maior sensibilidade, tanto nos cones quanto nos bastonetes, e, também por esse motivo, o verde será a cor recebida menos agressiva, com maior passividade. Assim, é a cor que trará maior tranquilidade ao nosso ânimo, um efeito popularmente difundido, mas que também se justifica pela sua codificação biofísica (GUIMARÃES, 2000, p. 115).

Segundo o autor, as características biofísicas da cor verde reforçam a simbologia que a cor sustenta. Por meio da receptividade da visão, de maneira passiva, faz alusão à tranquilidade e equilíbrio, aspectos explorados pelas instituições de saúde. Percebe-se, portanto, a relevância da cor como informação, ao passo que, quando estrategicamente selecionada e articulada, sua simbologia é capaz de contribuir para a compreensão de uma mensagem.

O texto apresenta ao leitor alguns destaques em negrito e essa estratégia pretende facilitar a identificação do conteúdo abordado pelo comunicado num primeiro olhar. O realce aplicado indica ao leitor identificação imediata de parte do conteúdo explorado no boletim, tencionando-o a requerer a leitura integral do informe.

Um dos quesitos tanto ou mais importantes que as informações visuais com destaques, cores, tamanhos de fonte é a existência de espaços em branco. A ausência de informação contribui para que elementos sejam percebidos na página com, ainda, mais força. No boletim apresentado é possível perceber espaços vazios na tentativa de enfatizar os artifícios do *design* da escrita aplicados na peça. Caso todo o espaço fosse ocupado por palavras, fontes maiores, negritos, caixas, cores, margens e recuos menores, talvez os destaques aplicados fossem menos notados pelo leitor. A existência de espaços torna mais fluida a leitura, refletindo em uma análise mais clara, rápida e fácil do texto.

Uma caixa retangular com bordas arredondadas em volta dos exemplos dos nomes de medicamentos reforça o destaque às informações principais deste comunicado, os exemplos práticos com sugestões de grafia dos medicamentos. A

utilização de exemplos e o destaque aplicado ao conteúdo são importantes para a identificação, por parte dos médicos, de uma prática a ser seguida em sua rotina de trabalho. Outra característica que merece análise é a utilização de textos concisos, mensagem abordada de maneira objetiva, vocabulário claro para o público ao qual se destina, espaçamento e diagramação que beneficiem a legibilidade. Um comunicado prolixo, com muito texto, pode não atrair o empregado à leitura e, portanto, prejudicar os objetivos iniciais de comunicação.

Partindo dos estudos de Vilém Flusser (2007) acerca da leitura de linhas e de imagens, aprofundada no capítulo anterior, pretende-se avaliar o terceiro exemplo considerando como a aplicação de recursos visuais do *design* gráfico contribui na dinâmica de leitura. O leitor é capaz de esquadrihar o texto em sua qualidade visual, escrita comportando-se como imagem, mas também e, se possível, ao mesmo tempo, realizar a leitura linear, na qualidade informativa da escrita. O autor não faz referência ao conteúdo escrito compartilhado no ambiente corporativo, entretanto, este estudo procura, à luz de sua teoria, refletir sobre as possibilidades comunicativas aplicadas a este contexto. Ambos os modos de leitura colocam o público diante de um texto esteticamente explorado pelos recursos do *design*, evidenciando como este último pode agregar elementos que ecoam na complexidade dos processos comunicativos.

O quarto exemplo faz referência a um novo processo de trabalho implantado pela área de recursos humanos e que repercute na rotina de todos os colaboradores registrados pela empresa. O holerite, que antes era impresso e distribuído mensalmente a todos os colaboradores nos setores, passa a ser acessado eletronicamente pelo site do banco.



HOLERITE ELETRÔNICO

Com o objetivo de melhorar nossos serviços de **emissão de holerite**, estamos implantando o **holerite eletrônico** em parceria com o banco Santander. A partir de agora não haverá mais impressão dos holerites, mas você poderá acessá-lo a qualquer momento de maneira segura e automática através:

- **Caixas Eletrônicos Santander**
- **Internet Banking Santander**
- **Intranet do HCor/Portal do RH**

Vantagens:

- Segurança na emissão dos holerites;
- Praticidade em recuperar os holerites de meses anteriores;
- Flexibilidade em emitir o holerite em qualquer lugar;
- Agilidade em receber as informações.

Caminho para acesso:

- **Internet banking:** basta acessar a conta corrente, selecionar outros serviços, e clicar em holerite/contracheque.
- **Caixa eletrônico:** basta acessar a conta corrente, selecionar mais opções, selecionar novamente mais opções e já aparecerá a opção holerite.

Atenciosamente
Recursos Humanos



Figura 10. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.

A editoria do comunicado “Trabalhista” ajuda a indicar o assunto que será retratado e o título, que leva a mesma cor, apresenta qual o enfoque dado pela área. A escolha pela cor laranja e o negrito utilizado nas palavras pretende dar relevância visual às principais informações, facilitando a leitura do empregado no que se refere às alterações na antiga rotina. A opção pelo tom mais quente é justificada pela intenção de apresentar o conteúdo com um tom mais jovial e descontraído acerca de um assunto que não agrada ao um público ao passo que, muitas vezes, é avesso às mudanças nos processos de trabalho, como as abordadas no exemplo.

Os destaques aplicados resumem as informações principais contidas no comunicado, que devem ser conhecidas por parte do empregado contratado por este hospital. A estratégia visa tanto facilitar a abordagem do assunto ainda antes de a leitura acontecer na íntegra, como possibilitar, se necessário após a leitura de todo o texto, que o colaborador memorize as informações principais no que tange ao novo processo ao qual deverá se adaptar.

A diagramação de parte de conteúdo em tópicos facilita a leitura por parte dos empregados que conseguem, em um olhar rápido, ter acesso às informações pela estruturação dada ao texto. Esta estratégia gera espaços em branco e ajuda a subdividir os assuntos abordados, prática que beneficia a legibilidade e convida o leitor a um texto mais organizado e visualmente atrativo.

REAÇÃO TRANSFUSIONAL

O QUE FAZER

COMO IDENTIFICAR (SINAIS E SINTOMAS)

- Febre (elevação acima de 1°C, superior a 38°C)
- Prurido
- Calafrios
- Tremores
- Eritemas e Máculas
- Edema Generalizado
- Dispneia
- Broncoespasmo
- Queda da Saturação de O₂
- Palpitação
- Hipertensão
- Hipotensão
- Náuseas
- Vômitos
- Dor no local da Infusão
- Dor em Flancos/Lombar
- Dor Abdominal
- Dor Torácica
- Dor Muscular
- Parestesia
- Alteração da cor da Urina

COMO AGIR (CONDUTA)

1. INTERROMPER IMEDIATAMENTE A TRANSFUÇÃO
2. Manter o ACESSO VENOSO com Soro Fisiológico 0,9%
3. Verificar os SINAIS VITAIS
4. COMUNICAR imediatamente o MÉDICO
5. INFORMAR O BANCO DE SANGUE
6. NÃO DESPREZAR A BOLSA E NEM O EQUIPO (para análise)

QUANDO NOTIFICAR

QUALQUER SINAL ou SINTOMA (Mesmo Aquele Que Pareça Inconsequente) DEVE SER PRONTAMENTE NOTIFICADO AO BANCO DE SANGUE QUE VAI INVESTIGAR E DOCUMENTAR O EVENTO.

COMO NOTIFICAR

Ramal 2037 ou 2038



Figura 11. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor

Este exemplo faz menção às possíveis reações transfusionais, ou seja, sintomas aos quais o paciente pode ser acometido após se submeter à transfusão sanguínea. São manifestações no quadro clínico do paciente que podem evoluir à fatalidade, o que torna o conteúdo informativo deste comunicado de grande relevância aos processos internos

de trabalho da equipe assistencial. Deste modo, houve uma preocupação por parte da equipe de comunicação do HCor que procurou aplicar estratégias visuais com o objetivo de contribuir com o compartilhamento da mensagem e facilitar a assimilação da informação pelos funcionários que participam desta rotina laboral.

A cor azul faz referência tanto ao conteúdo institucional, remetendo à mesma cor da logomarca do HCor e que está presente nas principais divulgações de caráter institucional, quanto também remete a uma tonalidade que difunde valores como serenidade, ordem e confiança. A cor escolhida sugere alusão a um assunto de grande importância que, quando assimilado e praticado pelos que trabalham na linha de frente da área assistencial, garante qualidade nos serviços prestados à saúde e bem-estar dos pacientes. A cor remete a uma memória institucional, denotando seriedade contida na mensagem ao envolver práticas presentes na rotina de trabalho desta equipe.

O texto apresenta-se em blocos e tópicos separando a mensagem em blocos de acordo com a classificação do assunto. O espaçamento utilizado contribui para o desmembramento visual do conjunto completo de informações, prática que facilita o acesso do leitor à mensagem integral. A temática explorada é extensa e complexa, pelo seu elevado grau de profundidade técnica, mas pode ser beneficiada pelas estratégias aplicadas, influenciando na atração do público à informação compartilhada. A divisão textual foi favorecida pela escolha da família de tipos sem serifa. Os estilos utilizados por meio da tipografia, diagramação e cores denotam características de tradição, uniformidade, organização.

O espaço em branco também foi um elemento explorado neste exemplo, beneficiando a legibilidade, divisão blocada das informações, bem como destaques relevantes à assimilação da mensagem. Observa-se no neste exemplo que os textos alinhados à esquerda favorecem espaços em branco. Este estilo de justificação textual contribui para que não haja quebra de palavras, não existam espaçamentos exagerados no decorrer do texto, além de garantir um elemento que deve ser tão importante quanto a utilização dos artifícios visuais, a existência de hiatos, espaços e respiros na página. Segundo Fátima Ali, profissional experiente em edição de revistas, “o espaço em branco é um importante recurso na composição do *layout*. Quando em torno de títulos, olhos, subtítulos, parágrafos e entrelinhamento de texto, contribuem para maior clareza e velocidade de leitura” (ALI, 2009, p. 146). É relevante notar, portanto, que até mesmo a

falta de utilização de artifícios visuais é capaz de contribuir para o equilíbrio dos elementos empregados na diagramação textual. Todos os recursos visuais existentes em um texto têm sua importância e precisam interagir de maneira equilibrada na busca por um resultado harmonioso que reflita na qualidade dos processos comunicativos.



ADIANTAMENTO SALARIAL

Com relação ao **adiantamento salarial**, teremos uma **exceção** quanto à data de crédito **neste mês de fevereiro**.

O dia correto para crédito do adiantamento é 16/02/15, porém nos dias 16 e 17/02 não haverá expediente bancário por conta do Carnaval e o crédito deveria ocorrer apenas no dia 18/02/15.

Mas, por liberalidade desta Superintendência, como reconhecimento do trabalho e empenho de nossos colaboradores, **anteciparemos o adiantamento para 13/02/15 (sexta-feira)**.

Atenciosamente,

Superintendente Corporativo



Figura 12. Fonte: Departamento de Comunicação do HCor.

O exemplo da figura 12 aborda um assunto de interesse de todos os colaboradores do Hospital do Coração, por se tratar do adiantamento salarial recebido. O destaque escolhido para salientar o título chama a atenção dos leitores que se interessam em dar continuidade à leitura do informativo. Novamente o mesmo tom de azul da logomarca contribui para o leitor remeter ao teor institucional ao qual o comunicado se refere. A utilização do espaço em branco dá destaque à assinatura do “Superintendente Corporativo” no canto inferior esquerdo, despertando a atenção daqueles que tiveram primeiro contato com o comunicado, fator que ratifica o grau de importância da mensagem e conduz o empregado à leitura na íntegra. A cor azul, neste caso, também pode fazer alusão ao teor da informação, serena, que transparece segurança e confiança dos colaboradores deste hospital perante a iniciativa da superintendência em adiantar o pagamento.

A utilização de negrito na cor azul e fonte maior salientam trechos do texto de modo que, quem lê somente essas passagens, consegue compreender resumidamente a informação que se deseja compartilhar. Essa prática, defendida anteriormente, é bastante empregada e contribui para facilitar a assimilação da mensagem, além de convidar o leitor, interessado neste conteúdo, a adentrar no assunto em sua totalidade. O texto sublinhado “neste mês de fevereiro” além de evidenciar a informação dá o tom à mesma e aponta o caráter de especificidade da informação. Ou seja, salienta aos colaboradores que, somente desta vez, neste mês especificamente, haverá exceção, evitando gerar margem de que o mesmo acontecerá nos próximos meses.

A simplicidade da escolha de edição do informativo observado garante certo clima de leveza e harmonia dos elementos visuais aplicados auxiliando, conseqüentemente, na legibilidade do texto.

Produzir um *layout* simples é mais difícil do que empenhar-se para demonstrar o esforço do *design*. Essa é a diferença entre um *design* gráfico bom e um excelente. (...) *Layouts* congestionados por excesso de fotos e ilustrações, cores, chamadas, *flashes*, fotos cortadas de forma irregular, molduras enfeitadas e diferentes tipos de letra, sobrecarregam a página visualmente e competem com a mensagem. O bom *design* não chama a atenção para si mesmo (ALI, 2009, p. 143).

Diante da afirmativa da autora pode-se perceber que, mesmo diante da limitação de utilização de fontes, cores, destaques, é possível elaborar um conteúdo informativo

escrito considerando o equilíbrio existente entre os elementos do *design* e, sobretudo, trazer benefícios ao compartilhamento de informações por meio desta mídia. O comunicado não tem traços de poluição visual, apresenta-se como uma solução harmônica aos olhos do público. Trata-se de recursos simples aplicados nos comunicados elaborados pela instituição em análise e que puderam trazer benefícios ao processo comunicativo no ambiente corporativo interno.

Na maioria dos exemplos apresentados não foram utilizadas imagens, fotos, (exceto pela figura de número 11), ilustrações, gráficos com a intenção de dar enfoque ao estudo da escrita trabalhada graficamente e compreender de maneira mais clara o peso dos elementos do *design* e os efeitos que podem causar no leitor. Fátima Ali analisa a importância das fotos e ilustrações nas produções textuais de revistas e, nos exemplos trazidos neste trabalho, nota-se um paralelo do papel dessas imagens representadas pelo contraste, organização textual, estilos de fontes, espaços em branco, justaposição do texto, diagramação, cores, formas empregadas que, sem excessos e aplicados de maneira equilibrada, pretendem contribuir para a experiência do leitor.

Se tais exemplos tivessem sido redigidos de maneira uniforme, sem os devidos destaques, poderiam proporcionar ao leitor uma experiência menos dinâmica e, talvez, maçante, diante de informações consideradas relevantes por parte da empresa aos seus empregados. Assim, a utilização dos recursos visuais do *design* gráfico aplicados à escrita, na comunicação corporativa interna, pode beneficiar os processos comunicativos, refletindo na conquista dos objetivos iniciais de comunicação.

A escolha dos exemplos que procuraram ratificar, na prática, a importância do *design* gráfico aplicado à escrita no cenário da comunicação corporativa interna em um ambiente hospitalar, foi realizada com base na relevância de alguns aspectos que permeiam diretamente a atividade laboral dos profissionais que exercem suas atividades neste tipo de organização. Em alguns casos, a divulgação de protocolos se fez presente, entretanto cabe ressaltar que os exemplos trazidos apenas procuraram demonstrar a importância da assimilação do conteúdo, reflexo do zelo e gestão da comunicação. Caso estes não fossem absorvidos e aplicados pelos profissionais, poderia afetar a saúde e a qualidade do atendimento prestado ao paciente e seus familiares. Não significa, portanto, que a base da comunicação no meio voltado ao cuidado da saúde deva se alicerçar tão somente em protocolos institucionais, ao passo que a comunicação, neste

ambiente, auxilia relações de diálogo e, como colocado pela professora Miriam Cris Carlos durante a banca que antecedeu esta publicação, a comunicação é necessária, e sua prática é terapêutica. O cuidado no cumprimento de protocolos instituídos às organizações voltadas ao cuidado com a saúde é essencial, mas não deve ser reduzido a apenas este aspecto. É essencial, portanto, contemplar o caráter da comunicação como dinâmica que permeia a complexidade humana e suas relações, distanciando, muitas vezes, de práticas normativas protocolares previstas no meio hospitalar.

Considerações finais

O presente trabalho mostrou, por meio dos exemplos comentados no terceiro capítulo, que as informações relevantes em um ambiente hospitalar, envolvidas pelas técnicas e artes do *design* gráfico, favorecem o cultivo da comunicação corporativa interna.

Assim, o jogo textual estudado por Barthes e analisado no capítulo dois, se configura na medida em que as variáveis aplicadas ao texto escrito pelo *design* pretendem conferir outra dinâmica na experiência de leitura. Nesse contexto, o ato de informar ganha “forma” no momento em que a escrita é explorada em sua visualidade, recurso em que a escrita toma corpo destacando-se aos olhos de um leitor que, imerso em um contexto capitalista e dedicado em demasia às suas atividades laborais, consegue assimilar melhor as informações compartilhadas pela empresa em que trabalha.

Os exemplos também apresentam vestígios da chamada “ecologia da comunicação” pelo fato que as peças analisadas influenciam a forma como os empregados lidam concretamente, presencialmente, com os pacientes, e não são meros suportes de informações escritas. Dessa maneira, a comunicação escrita participa, no contexto de um ecossistema comunicativo, da construção de vínculos na esfera da mídia primária, da proximidade corpo a corpo própria de uma organização hospitalar.

Os exemplos analisados neste estudo abordaram características diferentes, para públicos distintos, considerando estratégias similares de comunicação por meio dos recursos visuais aplicados à escrita, no contexto associado à comunicação corporativa interna. Com base nestes *cases* esta dissertação mostra, na prática, como se aplicam as análises críticas e reflexivas realizadas no segundo capítulo. Aponta, ainda, a importância dos processos comunicativos neste ambiente, demonstra estratégias possíveis, sem procurar esgotar suas possibilidades.

Os *cases* analisados chamam a atenção, inclusive, dos empregados que, apressados no cumprimento de grande número de tarefas realizadas em um contexto capitalista, como diagnosticou Dietmar Kamper, acima citado, nem sempre dispõem de tempo para leitura de comunicados escritos.

A importância da forma, da estética e, portanto, da visualidade, permitiram a análise de alguns *cases* de informativos escritos preparados para a comunicação dos gestores com os empregados do Hospital do Coração de São Paulo. Os exemplos

puderam contribuir para a compreensão da importância do uso das estratégias levantadas por este trabalho, notadamente quando a comunicação escrita pode refletir na qualidade do serviço prestado à saúde dos pacientes internados neste hospital.

O presente trabalho, à luz dos autores abordados e teorias apresentadas, constata a relevância da comunicação corporativa interna no contexto dos objetivos globais de uma empresa, o papel da escrita neste cenário e as práticas que pretendem beneficiar os processos comunicativos no que diz respeito às possibilidades estratégicas do processo de, através do *design* cuidadoso, dar corpo à escrita.

Diante das reflexões teóricas e análise dos *cases* abordados neste estudo cabe, por fim, entender que a utilização de recursos estéticos por meio do *design* gráfico aprofunda os processos de comunicação. As análises realizadas não tentaram esgotar o assunto, mas, sobretudo, embasar uma reflexão acerca das possibilidades existentes na relação entre *design* da escrita e comunicação corporativa interna, na tentativa de minimizar os efeitos negativos dos desafios enfrentados neste cenário. Espera-se, por fim, que as avaliações e reflexões aprofundadas por este trabalho contribuam na compreensão da importância do *design* da escrita na comunicação corporativa interna.

Referências

ABREU, Antônio Suárez. **O Design da Escrita**: redigindo com criatividade e beleza, inclusive ficção. Cotia: Ateliê Editorial, 2008.

ALI, Fatima. **A arte de editar revistas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

ANDRADE, Cândido T. de Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2ª Edição. São Paulo: Loyola, 1989.

BAITELLO, Norval. **A era da iconofagia: ensaios de comunicação e cultura**. São Paulo: Paulus, 2014.

_____. O Tempo Lento e o Espaço Nulo: mídia primária, secundária e terciária. In: FAUSTO NETO, Antonio et al. (Orgs.). **Interação e Sentidos no Ciberespaço e na Sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. Disponível em: <www.cisc.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. **A serpente, a maçã e o holograma**. Esboços para uma Teoria da Mídia. São Paulo: Paulus, 2010.

BARTHES, Roland. **O óbvio e o obtuso**: ensaios críticos. Tradução Léa Novaes. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

_____. **O prazer do texto**. Tradução J. Guinsburg. 5ª Edição. São Paulo: Perspectiva, 2010.

_____. **O rumor da língua**. Tradução Mario Laranjeira. 2ª Edição. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

CARLOS SILVA, Miriam Cristina. **Comunicação antropofágica: mídia, boca e paisagem na erótico-poética de Oswald de Andrade**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2004.

_____. **Comunicação e cultura antropofágicas**. Mídia, corpo e paisagem na erótico-poética oswaldiana. Porto Alegre: Sulina; Sorocaba: Eduniso, 2007.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane (Orgs.). **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteiras**. Jundiaí: Editora In House, 2013.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª Edição. Brasília: Casa das Musas, 2012.

ECO, Umberto. **As formas do conteúdo**. Tradução Pérola de Carvalho. São Paulo: Perspectiva, 1971.

_____. **Interpretação e Superinterpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

FERRARA, Lucrécia D'Alessio. **Design em Espaços**. São Paulo: Edições Rosari, 2002.

_____. **Leitura sem Palavras**. São Paulo: Ática, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

_____. **O universo das imagens técnicas: Elogio da superficialidade.** São Paulo: Annablume, 2008.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1, jun. 2003. Disponível em:< <http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

GRUSZYNSKI, Ana Cláudia. **A imagem da palavra.** Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2007.

GUIMARÃES, Luciano. **A cor como informação: a construção biofísica, linguística e cultural da simbologia das cores.** São Paulo: Annablume, 2000.

GUIMARÃES, Luciano *et al.* **O Espírito do nosso tempo: ensaios de semiótica da cultura e da mídia.** São Paulo: Annablume / CISC, 2004.

HURLBURT, Allen. **Layout: o design da página impressa.** São Paulo: Nobel, 2002.

JACOB, Helena Maria Afonso. **Comer com os olhos: Estudo das imagens da cozinha brasileira na revista Claudia Cozinha.** 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

_____. **Gastronomia, culinária e Mídia: Estudo dos ambientes midiáticos e das Linguagens da Comida e da Cozinha.** 2013. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2013.

KAMPER, Dietmar. **O trabalho como vida.** São Paulo: Annablume, 1998.

LUPTON, Ellen. **Pensar com tipos: guia para designers, escritores, editores e estudantes.** Tradução: André Stolarski. São Paulo: Cosacnaify, 2009.

MACHADO NETO, Octaviano. **Competência em Comunicação Organizacional Escrita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENEZES, J. E.O. Ecologia da comunicação: som, corpo e cultura do ouvir. **Líbero**, São Paulo, v. 18, n. 36, p. 111-120, 2015. Disponível em: <<http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/31>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

_____. Ecologia da comunicação: a cultura como um macrosistema comunicativo. In: CHIACHIRI F., A.R.; CAZELOTO, E.; MENEZES, J.E.O. (Orgs.). **Comunicação, tecnologia e cidadania**. São Paulo: Plêiade, 2013. Disponível em: <<http://casperlibero.edu.br/mestrado/livros-mestrado/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

_____. Vínculos sonoros e ecologia da comunicação. In: BORNHAUSEN, D.A.; SILVA, M.R.; MIKLOS, J. (Orgs.). **CISC 20 anos: comunicação, cultura e mídia**. São José do Rio Preto: Bluecom Comunicação, 2012, p. 485-500. Disponível em: <<http://www.cisc.org.br>> . Acesso em: 10 fev. 2015

PEREIRA, W. J. **Escritema e figuralidade**. Assis: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Assis, 1976.

RAINHO, João Marcos. **Informar e convencer**. Disponível em: <<http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/73/artigo310957-1.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ROMANO, Vicente. **Ecología de la comunicación**. Hondarribia: Argitaletxe Hiru, 2004.

SANTAELLA, Lucia. **Cultura das Mídias**. São Paulo: Experimento, 1996.

VALE, Lúcia de Fática do. A Estética e a questão do belo nas inquietações humanas. **Revista Espaço Acadêmico**, São Paulo, n. 46, 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/046/46cvale.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

WHITE, Jan V. **Edição e Design:** para designers, diretores de arte e editores. O guia clássico para ganhar leitores. Tradução por Luis Reyes Gil. São Paulo: JSN Editora, 2006.

ZUMTHOR, Paul. **A letra e a voz: a literatura medieval.** Tradução por Amálio Pinheiro e Jerusa Pires Ferreira. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

MATERIAL 10: REVISTA CLÁUDIA AGOSTO 2011

Cynthia
entrevista
Andrea Jung



“O topo é o degrau mais baixo da próxima escada”

Com ambição ocidental e sabedoria oriental, a presidente mundial da Avon comanda um impensável exército de 6,5 milhões de revendedores e promete fortalecer as mulheres

Ao contrário de Amy Chua, a mãe-tigre que ficou famosa por não tolerar o fracasso, os pais de Andrea Jung sempre pregaram aos filhos a humildade. Honestamente, em matéria de educação ambos me parecem um pouco exagerados. Mas, se ainda é cedo para dizer se Sophia e Louisa Chua, respectivamente com 18 e 15 anos, vão atingir os píncaros da glória sonhados (e exigidos) pela família, Andrea já deixou bem claro que a modéstia não é inimiga da perfeição. Desde 2001 é presidente mundial da Avon, empresa líder global no mercado de beleza, com uma receita de mais de 10 bilhões de dólares ao ano e um exército de 6,5 milhões de revendedores. Fluente em mandarim e quinta executiva mais poderosa do planeta segundo a revista *Fortune*, Andrea esteve em São Paulo recentemente como parte da turnê comemorativa dos 125 anos da companhia que dirige. Separada, dois filhos, pianista nas horas vagas, me pareceu confiante, mas não arrogante; determinada, mas confortável na própria pele. Por cerca de uma hora e meia, a bela executiva de 51 anos e eu conversamos sobre poder, escolhas, situação da mulher, filhos, relacionamentos. Aprendi com Andrea muitas lições sobre o desempenho profissional que leva mais longe e tenho certeza de que você vai se beneficiar também.

Foto: Paulo Sabatini

46
CLAUDIA | Agosto 2011

Na mira, elas reagem

então inédito. Ainda hoje, aos 61 anos, aposentada, quando visita o TJ do Rio, Denise é parada pelas juízas ou aspirantes, que pedem cópia da sentença histórica e conselhos. “Mantenho um olho na nuca, nunca malho na academia no mesmo horário, jamais me sento de costas para portas e janelas”, diz. Três atentados contra ela foram desbaratados. Num deles, esteve na alça de mira de um matador, que só não puxou o gatilho porque recebera ordens de apagar antes um herdeiro de Castor. Por causa da vida cheia de suspense, optou por não ter filhos. “E me arrependo. Eu adoro crianças. Mas não queria deixá-las órfãs.” Um juiz ameaçado, comenta Denise, manda a mulher e as crianças se refugiarem na casa da sogra. “A juíza não se separa dos filhos, e eles correm riscos com a mãe.” Ela lembra que Patrícia Acioli não deixou apenas três filhos assustados e traumatizados. “O episódio mostrou que o estado democrático de direito está ferido.” Para vencer a guerra, pondera, o crime organizado precisa ser liquidado em toda sua extensão. “Tem que meter na cadeia, com punição rigorosa, não só os executores mas também os mandantes. Além disso, é imprescindível quebrar o negócio dessas milícias. Tirar o dinheiro delas, secar o duto.”



“Um juiz não se diz ameaçado”

É o que pensa Renata Gil, 40 anos, vice-presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) e titular da 40ª Vara Criminal do Rio de Janeiro

A juíza Patrícia Acioli não foi cautelosa? Nada pode macular a atuação dela; era uma idealista. Sua morte doeu na minha carne. Imaginava que, como era dura, o que irritava as milícias, ela tomasse cuidados redobrados. Um juiz que trabalhava com ela comentou: ‘Por que não ajudamos mais a Patrícia?’ Ocorre que um juiz não conta sua experiência com ameaças. Nem informa o Tribunal. É constrangedor. No meu caso, tinha ainda a desconfiança sobre quem estaria na minha suposta escolta. Quando ameaçada, tomei cautelas; sou atiradora. Meus filhos não iam à praia, não se expunham. O criminoso crê que uma juíza cede mais facilmente às ameaças? Não tenho dúvida, o criminoso pensa que juízas com medo amolecem a postura. Mas elas são aguerridas. O que pode mudar a aparente vitória da criminalidade? Os maus policiais têm de ser combatidos. Só com uma polícia menos corrupta, livre e mais independente da política estadual – como é a Justiça – vamos virar esse jogo. O que diz o documento que a AMB enviou para a presidenta Dilma Rousseff? São sete propostas. Entre elas, a revisão do sistema processual penal, que permita imediato cumprimento de penas; um órgão de inteligência para cada tribunal; protocolo de conduta para juízes ameaçados; e uso da Força Nacional de Segurança quando ocorrerem situações de crise.

Só com uma polícia menos corrupta e livre da política viraremos esse jogo RENATA GIL, JUÍZA DA 40ª VARA CRIMINAL DO RIO DE JANEIRO

ENTREVISTA DO MÊS POLA OLOIXARAC

“QUEM DISSE QUE *INTELECTUAL* TEM DE SER FEIO?”

Apontada como grande sensação da Flip — Festa Literária de Paraty que acontece no início do mês —, a escritora argentina é uma nerd *sui generis*. Vive rodeada por hackers, adora filosofia e, com um só livro, conseguiu provocar a ira da esquerda argentina e o respeito dos críticos internacionais. Além disso, é linda, louca por moda e fã de Gal Costa e Clarice Lispector

Por Marina Caruso, de Bariloche. Foto Eduardo Knapp*

Ela tem só 33 anos e encabeça a lista de escritores argentinos mais traduzidos. Do farsi ao finlandês, é difícil um idioma que não tenha ao menos flertado com a obra de Pola. Publicado na Argentina em 2008, *As teorias selvagens*, seu único livro, chegou ao Brasil há dois meses, pela editora Benvirá. É, como diria a autora, uma “comédia sobre a guerra e os jogos sexuais da juventude” e, a partir de uma narradora obsessiva e de quatro geeks, crítica da esquerda argentina à hegemonia do Google. A obra, no entanto, não é de leitura fácil. Cheia de citações e críticas sociais, exige persistência e familiaridade com a filosofia. Porém, ultrapassadas as barreiras, vale muito a pena. Assim como sua autora,

Formada em Filosofia, Pola (diminutivo de Paola) fala sobre pensadores como Kant, Hobbes e Rousseau com a mesma naturalidade com que discorre sobre os estilistas Alexander McQueen e Marc Jacobs. “A moda é a mais vanguardista das artes. Tem importância política”, diz, enquanto acaricia Gmail, gata que adotou ao trocar o apartamento de Buenos Aires pela casa de Bariloche.