

# Recursos Humanos na Produção e Comercialização do Livro no Brasil: Problemas e Possibilidades de Solução

Alexis Stepanenko

Diretor da Editora Latino América Ltda.  
Rio de Janeiro, GB

## RESUMO

Aborda o problema dos recursos humanos na indústria editorial, sugerindo a implantação de uma política de administração, de maneira a enfrentar "crises-surpresa" como a do papel, reformas educacionais, novas necessidades de consumo etc. Frisa a oportunidade desta implantação face a década da educação no Brasil.

## 1 COLOCAÇÃO DO TEMA

Um dos temas mais focalizados no VI Encontro Nacional de Editores e Livrheiros foi o de recursos humanos. De certa forma, é um excelente índice de conscientização de que, em qualquer processo produtivo, o fator humano é item fundamental. Por mais elementar que seja esta premissa é importante verificar que as preocupações evoluíram de quantidade para qualidade dos recursos humanos. O problema de recursos humanos para a indústria editorial não pode ser tratado e desenvolvido como um fator isolado de uma problemática maior que envolve todos os aspectos do setor. Fazer esta ligação talvez seja mais importante do que tratar o tema de forma isolada, repetindo, com pouco acréscimo, o que pode ser encontrado em qualquer bom manual sobre administração de recursos humanos.

Esta problemática maior se situa numa falta crônica de planejamento e de administração moderna, eficiente, do setor editorial, tanto no seu todo como entre a maioria de seus componentes, isto é, empresas.

Para efeito de diálogo vamos definir planejamento como a *atividade humana* capaz de descobrir novos meios (ou caminhos) para a conquista de objetivos, isto é, de introduzir certos elementos para orientar atividades futuras para direções que foram previamente estabelecidas. Dentro desta conceituação se inclui a criação de novos tipos de organizações, procedimentos, reorganização das

formas de produção, estabelecimento de padrões, exercício de controle de resultados, formas diferentes de comportamento etc. e inclusive o replanejamento.

## 2 CRISE E SURPRESA, INDICADORES DE QUALIDADE DO PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO SETORIAL

A qualidade de planejamento e gerência das empresas envolvidas na produção e comercialização do livro pode ser medida por alguns indicadores. Um dos indicadores mais recentes é a crise de papel que está afetando o setor gráfico e editorial. Na maior parte dos casos a crise surpreendeu a maioria dos produtores, distribuidores, gráficos, editores e autoridades governamentais. Como é possível que a falta de papel tenha surpreendido de tal forma os setores envolvidos? A única resposta plausível é a evidente falta de previsão e planejamento. Desde 1936 a produção de papel vem enfrentando períodos cíclicos de relativa carência. A partir de 1965 vários fatores se conjugaram para provocar a crise atual e que são, entre outros, os seguintes: medidas contra poluição ambiente nos Estados Unidos; excesso de oferta de papel e celulose canadense aviltando a cotação internacional de preços; baixos lucros dos produtores de papel desestimulando projetos de expansão; aumento geral do consumo de papel. Ora, o fato de a crise ter-se apresentado como "surpresa" revela que o setor simplesmente não acompanhou o desenvolvimento da conjugação dos fatores críticos. Não previu, portanto, não planejou, princípio elementar de qualquer administração.

Outro indicador foi a implantação da reforma de ensino em 1971, suficiente para desatualizar grande parte dos fundos das editoras de livros didáticos e confundir editores, distribuidores, livrheiros e consumidores. A reforma não nasceu da noite para

o dia. Ao contrário, as primeiras idéias da reforma começaram a ser divulgadas em 1961, mas desenvolveram-se a partir de 1966 e foram muito discutidas em encontros e documentos patrocinados pelo Ministério da Educação e Cultura. A falta de acompanhamento dos debates, pelo setor, na esfera governamental permitiu que a Lei nº 5.692 e seus regulamentos omitisse o problema do material didático. E o mais grave, a ação governamental, foi ineficiente para informar o setor sobre as características de conteúdo que o material didático deveria possuir. Mesmo as normas do INL, baixadas em dezembro de 1971, foram inoportunas pela data em que se tomaram públicas, incompletas porque abrangeram apenas as 4 primeiras séries, contraditórias face aos programas estaduais e, o posterior resultado das avaliações feitas pelo Departamento de Ensino Fundamental do MEC, por encomenda do INL.

Editoras com departamentos bem estruturados e atentos às evoluções do pensamento governamental poderiam ter minimizado o impacto da reforma e até colaborado com as autoridades para que não fosse omitida uma clara definição de política com respeito aos livros didáticos.

Outros exemplos de indicadores poderiam ser lembrados quer pela indústria editorial quer pelos seus fornecedores. O discutido relatório "Produção de Livros no Brasil", elaborado pelo Centro de Treinamento em Recursos Humanos-CETRHU, em 1971, revela uma série de situações onde a deficiência em planejamento e o nível da capacidade gerencial de empresas explicam a baixa produtividade, as compras de serviços e de matéria prima não planejadas etc. Estas situações são responsáveis por uma menor eficiência do setor e o caracteriza, pela maioria, como forma de condução artesanal de negócios.

### 3 AS PROVÁVEIS SURPRESAS OU TENDÊNCIAS CRÍTICAS DESTA DÉCADA

Todo o esforço deve ser dirigido para que o binômio "surpresa e crise" seja eliminado de nossas atividades. Em primeiro lugar, através da união de todos os setores para resolver as crises ainda não solucionadas. E, em segundo lugar, para detectar desde já algumas tendências que estão surgindo e que a curto, médio ou longo prazo assumirão a figura de "crise surpresa". É necessário que neste momento meditar sobre o assunto e iniciar a ação interventora pelas empresas, entidades e autoridades competentes.

Embora considerando que o leitor poderá levantar um elenco maior de tendências críticas, seria interessante mencionar algumas, que são as seguintes:

#### 3.1 *Expansão do Parque Gráfico*

O Grupo Executivo das Indústrias de Papel e das Artes Gráficas — GEIPAG trouxe evidentes benefícios à produção do livro no Brasil. Pode-se afirmar que se a produção de livros em 1969 foi 2 vezes e meia superior à produção de 1960 e isso, se deve em grande parte a modernização do equipamento nacional. Contudo, esta remodelação não foi harmoniosa e integrada pois subsistem fases na produção que prejudicam a eficiência do circuito de produção. Estas etapas desarticuladas aumentam certos custos, afetam a qualidade, provocam desconexões internas etc. Por outro lado, o equipamento moderno não encontra com facilidade operadores capazes de extrair do mesmo o máximo de produção e qualidade. Não foi outra a advertência de Fernando Bastos de Souza do grupo AGGS/LTB no III Encontro de Serra Negra, quando mencionou a necessidade de formar recursos humanos para sustentar o ritmo de expansão do setor gráfico. Pessoal bem formado e de alto nível é matéria que interessa diretamente o setor gráfico e a todos os outros setores, inclusive o editorial. Neste caso o problema passa também a ser uma responsabilidade dos editores que deverão auxiliar os esforços do parque gráfico, no sentido de participar suas atividades de formação de recursos humanos como também planejar com antecedência adequada a composição e impressão de sua produção editorial. Nossa desatenção poderá provocar sérios prejuízos à indústria gráfica e diminuir a sua capacidade de executar os serviços nos prazos e condições desejados por todos.

#### 3.2 *Intervenção Estatal: Passividade e Comodismo*

Regra geral a intervenção estatal se dá para corrigir desvios ou para estimular o setor para que este atenda os objetivos políticos nacionais. Mas esta intervenção deve ser esporádica e não permanente ou pelo menos duradoura. Quando ocorre o último caso há uma tendência de acomodação e passividade geral no setor empresarial e transferência de sua autoridade para o governo, na solução de problemas.

A COLTED, depois o INL e a FENAME foram criados para provocar: uma expansão do consumo de livros não comerciais; para expandir o consumo de outros livros em regiões e camadas da população que tradicionalmente não consumiam ou tinham e tem dificuldades de acesso ao livro. Como consequência, o governo passou a ser grande comprador e dinamizou bastante a produção editorial brasileira. Um bom número de editoras aumentaram o volume de suas vendas. Cresceram como empresas, mas algumas de uma forma cada vez mais dependente das encomendas governamentais, sem fazer um esforço paralelo para au-

mentar a produtividade, baixar os custos, reorganizar suas estruturas administrativas (e não apenas aumentar o quadro de pessoal), reformular seus fundos editoriais, e se prevenir para a eventual cessão de compras governamentais.

A intervenção estatal teve e tem um efeito de uma faca de dois gumes. Se de um lado dinamizou o setor, de outro, serviu como anestésico para antigos problemas que continuam à espera de solução.

Anestesiada, a indústria editorial não sentiu a necessidade de atacar o problema de distribuição e comercialização do livro. A rede de comercialização cresce vegetativamente e insiste em continuar com técnicas de vendas pouco imaginativas. Para ilustrar, o Rio de Janeiro tem cerca de 30 livrarias e umas 50 Papelarias/Livrarias quando deveria ter 467 livrarias, isto é, uma livraria para cada 10.000 habitantes, que é a média espanhola. O livreiro e editor Décio de Abreu estima que, nas condições brasileiras, a média deveria ser de uma livraria para 30.000 habitantes. Assim o Rio de Janeiro deveria ter umas 156 livrarias. O Brasil com cem milhões de habitantes e 34 milhões de habitantes que sabem ler e escrever com menos de 1.000 livrarias para um número de 4.000 municípios?

Na Europa e nos Estados Unidos se considera que a demanda não está saturada e muito menos os canais de distribuição. No Brasil nem um caso nem outro. Portanto é parte de nossa tarefa explorar e desenvolver ativamente e ao máximo os vários canais de distribuição, tais como, livrarias, papelarias, bancas, bibliotecas, exposições, feiras, congressos, reembolso postal, instituições, venda a domicílio, supermercados, lojas, clubes, hotéis, "book trailers", máquinas automáticas de vendas de livros etc.

E preciso orientar a produção para o grande público e para isto criar uma infra-estrutura capaz de alcançá-lo. Comprar um livro deve se tornar tão fácil como comprar comestíveis e eletrodomésticos, esta é a meta. A perdurar a situação como está em que editoras significativas orientam parte importante de sua produção para o governo, é propiciar um impasse futuro. Este impasse, exagerando por absurdo, é o de criar um tal sistema de dependência com o governo que no futuro o público só terá acesso à produção editorial através das entidades governamentais. Não é esta a situação que, certamente, o governo e nossas empresas desejam. O uso constante do remédio pode vir a ser o objetivo da terapêutica.

É preciso reorganizar a nossa concepção de vendas; reorganizar nossos setores; unirmo-nos com outras empresas; auxiliar na capacitação dos pontos de venda, não apenas dando prazos e maiores descontos mas fornecer a assistência técnica capaz de transformar a venda de livro num bom negócio como outro qualquer. Colocar os pés na terra

para encontrar um sistema caboclo. Um grande passo foi dado por Joaquim Yoshitake da Editora Sugestões Literárias com a sementeira de uma rede nacional de vendedores locais treinados por correspondência e potencialmente futuros livreiros.

### 3.3 *Novos Leitores*

E lei econômica que a demanda de livros é função da melhoria do nível de educação de uma população. E este nível vem crescendo graças ao esforço governamental. Comparando os resultados de 1970 e de 1960 verifica-se que o atendimento do ensino primário duplicou; por sua vez, o antigo ensino médio e superior, quadruplicaram seu atendimento. Mas o mais importante é que até o final de 1973 o MOBRAL terá alfabetizado 6 milhões de brasileiros adultos e cerca de 1 milhão terá concluído o Curso de Educação Integrada, equivalente este às 4 primeiras séries do ensino fundamental de 1º grau. Neste ritmo é possível prever que até 1980 o MOBRAL terá alfabetizado mais 14 milhões de brasileiros e proporcionado Educação Integrada a um contingente de pelo menos 6 milhões de adultos. E preciso levar em consideração a colossal fome de cultura que haverá nesta década.

Embora não existam dados oficiais a respeito, é possível estimar, de forma conservadora, que o MOBRAL deve ter adquirido desde 1970 entre 95 a 100 milhões de exemplares de cartilhas, livros e fascículos. E pode-se estimar que seus dois jornais devem ter uma tiragem para 1973 de, aproximadamente, 60 milhões de exemplares. Ainda para o ano não seria temerário afirmar que o MOBRAL deverá comprar mais de 30 milhões de livros, cartilhas e fascículos. Onde se pode concluir que o MOBRAL deve ser hoje o responsável pelo consumo de um terço da produção de publicações brasileiras, não considerando os periódicos. Seria interessante somar a estes números as compras do INL (20 milhões de exemplares em 3 anos), as edições da FENAME, (quase 9 milhões de exemplares) as edições e compras de outros órgãos governamentais, inclusive universitários.

Os dados mostram uma tendência compradora crescente por parte do governo e que será acentuada com a implementação do Programa de Ação Cultural, Mobralteca, MOBRAL Cultural e a Expansão do Ensino Fundamental de 1º Grau em todos os Estados.

A questão é saber se o setor papelheiro, gráfico, editorial e de comercialização está avaliando corretamente o impacto da ação do governo no momento presente e suas conseqüências para o futuro.

Certo é que a demanda de bens culturais deverá crescer a níveis inéditos nos próximos anos. Resta verificar se a produção destinada ao público será quase que exclusivamente distribuída através do

governo ou o setor irá se estruturar para atender o desejo de escolha e compra dos novos leitores, O problema de comercialização é um tema que merece ser tratado em outro artigo. Por isso convém questionar aqui as condições em que se encontra a indústria editorial para absorver o impacto de demanda atual e futura. Quais os projetos em curso para esta década? Que pesquisas estão sendo feitas para criar um produto adequado a esta clientela emergente? Que autores estão preparando originais adequados à nova população letrada? Que estruturas organizacionais estão sendo planejadas para enfrentar a maior demanda? E tantas outras perguntas que poderiam ser feitas. O fato é que toda e qualquer solução deve nascer do fruto de nossa experiência pois a magnitude do problema da alfabetização e da expansão do atendimento escolar é um fenômeno tipicamente brasileiro. As costumeiras fórmulas de tradução e adaptação de títulos e mesmo soluções encontradas no exterior dificilmente terão o êxito necessário no cenário brasileiro. Não encontraremos estas respostas na Feira do Livro em Frankfurt. Infelizmente ou felizmente estas soluções não podem ser produzidas por meios mecânicos ou eletrônicos. A solução está no processo mental e criativo circunscrito ao homem, isto é, na qualidade e na quantidade de recursos humanos disponíveis

para encontrar a solução certa para nosso contexto social, econômico, cultural e político. Não será o empirismo, a improvisação, o personalismo, os espasmos "geniais" que irão produzir soluções que dependem de agudo espírito empresarial e profissional.

#### 4 O CONTINGENTE DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA EDITORIAL

Nas situações-problemas exemplificadas, algumas já caracterizadas como "crises surpresas" e outras como indicadores concretos para outras "perplexidades" é importante verificar com o que se pode contar para se ter um futuro melhor. Apesar da inexistência de dados específicos é possível fazer algumas considerações sobre a quantidade dos recursos humanos disponíveis.

##### 4.1 *Quantidade*

Os dados fornecidos pelo IBGE tanto os do Censo de 1970 quanto os do Anuário de 1972 são por vezes contraditórios além de não separar devidamente pessoal gráfico do editorial. O Quadro I, segundo o Censo de 1970, indica a quantidade de pessoal ocupado em todos os setores ligados à produção e comercialização do livro.

QUADRO I — Brasil — Pessoal ocupado nos ramos de atividades relacionadas com a produção e comercialização do livro.

RAMO DE ATIVIDADE	PESSOAL OCUPADO (1970)
* INDÚSTRIA	
Gráfica e Editorial	126.881
Papel e Papelão	61.666
* COMÉRCIO	
Papel, Impressos e Artigos de Escritório	57.505
TOTAL	246.052

Fonte: Censo Demográfico Brasil — 1970

Dentre este número é preciso estimar o pessoal ocupado em editoras. Admitindo-se como válidos os percentuais encontrados pelo CERTRHU para identificar o pessoal em editoras (20% do total gráfico/editorial) pode-se obter o Quadro Estimativo nº II.

QUADRO II — Brasil — Estimativa do Pessoal ocupado em editoras

CATEGORIAS POR SETORES NA EMPRESA EDITORIAL	PESSOAL OCUPADO (1970)
* Direção, Gerência e Supervisão	2.791
* Editoração	1.775
* Administração e Expedição	14.728
* Vendas e Promoção	6.098
<b>TOTAL</b>	<b>25.392</b>

Fonte: "Produção do Livro no Brasil" CERTRHU/FGV e Censo Demográfico do Brasil - 1970

O total de pessoal empregado em editoras, em relação a outros ramos de atividade econômica, é:

- a) **MAIOR** que o pessoal empregado em extração de petróleo e carvão de pedra, transporte aéreo, armazenagem, instituições culturais, sindicatos, Poder Legislativo etc.;
- b) **POUCO INFERIOR** ao pessoal ocupado nas indústrias de fumo e borracha;
- c) **MUITO INFERIOR** ao pessoal ocupado nas indústrias gráficas e de papel/papelão e na comercialização de artefatos de papel e impressos.

É bem difícil, sem uma pesquisa prévia, avaliar se o contingente é quantitativamente bem dimensionado ou não. Pode-se talvez inferir que sendo um negócio, por excelência intelectual, o grupo que deve se ocupar do processo editorial e sua supervisão parece pequeno. Isto reforça o conhecimento comum que o editor é o encarregado da maior parte das tarefas de editoração além de supervisionar a administração e as vendas. O que indica um provável estrangulamento da parte criativa e um fluxo editorial relativamente artesanal apoiado em poucos colaboradores tais como re-

visores e diagramadores.

Parece raro em nosso contexto, a figura do editor profissional não empresário, responsável pelo contato com o mercado intelectual, pela elaboração de planos detalhados de edição, atuando como elemento participante de convenções, pesquisador dos últimos lançamentos e conquistas do campo, assessor de autores e outros criadores, críticos, revisor de estilo, enfim, o supervisor geral desde a ideia até a forma gráfica definitiva que os originais devem tomar.

#### 4.2 *Qualidade*

Em relação a natureza do produto, o perfil de escolaridade do pessoal ocupado deixa a desejar. A maior parte do pessoal (70%) tem curso primário ou ginásial completo. Considerando apenas o pessoal envolvido no processo editorial a estimativa é a de que 65% tem ginásial ou colegial completo e apenas 30% possuem curso superior.

Mesmo que a experiência adquirida ao longo dos anos substituísse a escolaridade, esta também não seria garantia suficiente para enfrentar os impactos previstos para esta década.

Apesar disto, vale a pena examinar as facilidades de educação existentes e que a cada ano são maiores. Em 1972, as matrículas de ensino superior nos cursos que podem oferecer pessoal para editoras e gráficas, eram como demonstra o Quadro III.

QUADRO III — Brasil - Matrículas no ensino superior em cursos aplicáveis a produção e comercialização do livro

CURSOS	NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS (1973)
* Artes Plásticas/Desenho: Industrial, Licenciatura, Artes Gráficas	3.283
* Biblioteconomia	2.157
* Comunicação	4.305
* Jornalismo	3.013
* Letras	43.789
* Relações Públicas	1.265
* Administração e Economia	52.218
* Engenharia Industrial	1.762
* Engenharia Mecânica	5.255
* Engenharia Eletrônica	6.469
* Engenharia Química	2.791
* Engenharia Operacional	5.980
<b>TOTAL</b>	<b>132.287</b>

Fonte: SEEC - MEC - 1973

Portanto o sistema de ensino regular possui recursos em número muito maior do que as necessidades atuais da indústria gráfica e editorial, e não estão sendo aproveitados. E seria muito útil aproveitar os recursos do sistema para renovar os quadros empresariais.

É certo que grande parte dos cursos não oferecem formação profissional imediatamente aproveitável. E pode-se afirmar que é um mal da quase totalidade dos cursos brasileiros. Mas apresenta tualmente vantagem que é a de recrutar elementos mais facilmente treináveis e com maiores possibilidades de desenvolvimento.

##### 5 TENDÊNCIAS PARA A PRÓXIMA DÉCADA QUE DEVEM PREVALECER NAS EMPRESAS EDITORIAIS

Os impactos e surpresas que poderão ocorrer nesta década exigem uma reformulação completa da

experiência tradicional, das estruturas organizacionais das empresas, de recursos humanos com a devida preparação para enfrentar os problemas com engenhosidade na busca de soluções.

O editor intelectual ou administrativo ou somente vendedor deve se transformar num executivo na moderna acepção da palavra. Sua tarefa deve ser a de estabelecer objetivos, identificar os meios para alcançá-los, organizar adequadamente os meios, definir padrões de desempenho, exercer o controle de todas as fases de atividade, introduzir comunicações eficientes e motivar constantemente a sua empresa e equipe.

Para assumir o papel de verdadeiro empresário, é necessário que se criem unidades preenchidas por profissionais capazes de assumir delegações de autoridades e responsabilidades.

As unidades basicamente são quatro:

- a) *INTELLECTUAL* — pesquisa, criação, planejamento e execução do processo de editoração;
- b) *ADMINISTRATIVA* — planejamento, execução e controle administrativo e financeiro;
- c) *PRODUÇÃO* — planejamento, execução e controle dos originais (dados como prontos pela unidade intelectual) até a sua forma gráfica final;
- d) *COMERCIAL* — estudo e pesquisa do mercado, promoção, publicidade, vendas e relações públicas.

Estas unidades devem existir mesmo nas menores editoras e, neste caso, como funções. Quando se encontram confusas ou mal distribuídas é preciso defini-las e redistribuí-las. O editor, dono de empresa, deve gerenciar estas unidades atendo-se aos objetivos, políticas, coordenação, controles e exercendo severa vigilância às tendências do mercado para evitar problemas futuros. É bem possível que isto aumente a possibilidade do editor em melhorar a utilização de sua experiência, de sua sensibilidade mercadológica e financeira, sem se ocupar com tarefas rotineiras e artesanais.

Editores com esta liberdade de ação poderiam ter evitado uma série de crises passadas, evitando outras no futuro.

## 6 FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA A INDÚSTRIA EDITORIAL

O primeiro passo é aceitar ou mesmo aderir à idéia de que os recursos humanos são tão importantes para os resultados da empresa quanto os processos, equipamentos, matérias-primas, bens etc. O segundo passo é implantar uma moderna política de administração de pessoal. Em outras palavras estabelecer critérios objetivos para o recrutamento, seleção, admissão, demissão, remanejamento, promoção, benefícios e respeito à legislação trabalhista. Além disto, introduzir dotação técnica de pessoal, classificação de cargos, avaliação de desempenho e potencialidade, política salarial sadia e estimulante e constante atenção ao treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Quanto a parte de formação de pessoal para a indústria editorial, ela pode ser feita em três esferas:

### 6.1 Na Própria Empresa

Introduzindo as seguintes políticas e procedimentos:

- a) Melhoria da escolaridade de pessoal em geral através de auxílios escolares que possibilitem o prosseguimento e conclusão dos seus estudos no sistema regular de ensino;
- b) rodízio de funções dentro das unidades organizacionais;
- c) estágios internos em funções de outras unidades;
- d) reuniões sistemáticas para discussão ou apresentação de novos objetivos, para tomada de decisões ou programas de melhoria de procedimentos;
- e) cursos ou palestras internas em que cada especialista coloque seus companheiros de empresa a par de suas funções, suas dificuldades ou os informe sobre tendências do mercado, novas tecnologias etc.

f) cursos ou palestras com instrutores externos para introduzir princípios básicos de supervisão, aumentar a produtividade, melhorar o controle de qualidade etc. É válida a utilização de fornecedores para explicar a melhor utilização de seus produtos; o convite a distribuidores e livreiros para discutirem problemas típicos e como resolvê-los; a convocação de autores e grafistas para dialogarem a maneira mais eficiente de integração no trabalho etc.;

g) estímulos para a participação em cursos de curta duração, patrocinados por agências externas de treinamento, na cidade sede, em outras cidades ou mesmo no exterior;

h) contato com escolas técnicas e de nível superior para oferecimento de estágios.

### 6.2 Nos Órgãos de Classe

a) Estabelecimento de um Programa Geral de Treinamento Bial, sob o patrocínio das associações que congregam os editores, livreiros, distribuidores, gráficos, fabricantes de papel, fornecedores de equipamentos, sindicatos de empregados de cada categoria relacionada ao livro.

A união de todos diminuiria em muito os custos deste *Programa Geral de Treinamento*. A comissão representativa dos setores mencionados deveria preparar o programa com o seguinte conteúdo:

- a) Princípios norteadores;
- b) Objetivos do Programa;
- c) Recursos educativos a serem mobilizados pelas empresas e entidades;
- d) Cursos: objetivos, clientela, pré-requisitos, vagas por turma, duração do curso, periodicidade, local, conteúdo do programa e custos.

Será importante convidar, para os cursos, funcionários de órgãos governamentais para que estes se tornem mais familiarizados com as características de nosso complexo industrial e comercial. Poucos são os técnicos e administradores de órgãos com pradores que conhecem os vários sistemas e problemas de produção e comercialização do livro. Os engenheiros de empreiteiras de obras públicas e os técnicos de órgãos governamentais têm a grande vantagem de dialogarem e negociarem dentro de um mesmo quadro de referência. Infelizmente nem sempre este clima de compreensão mútua se encontra em nosso caso. Entre uma série de cursos de curta duração, poderiam ser sugeridos os subordinados aos seguintes

temas: papel, composição, fotomecânica, impressão, acabamento, planejamento e organização editorial, revisão e copy-desk, tradução, arte aplicada ao livro, economia da produção e comercialização do livro, legislação, pesquisa de mercado, promoção, publicidade, vendas e sua previsão, administração (planejamento, organização, métodos, operações, contabilidades, estoques), controle de qualidade, história do livro, documentação etc.

- b) Obter das autoridades governamentais ligadas à educação o patrocínio de cursos ou seminários e, em especial, a utilização dos fundos do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE) para o Programa Geral de Treinamento Biental aqui proposto;
- c) elaborar cursos por correspondência sobre matérias básicas, especialmente as relativas à comercialização do livro, e destinadas aos pontos de venda espalhados pelo interior;
- d) participar ativamente dos órgãos colegiados de universidades, faculdades e escolas técnicas ligadas ao setor, no sentido não só de apoiá-los como de orientá-los para as nossas necessidades, melhorando seus currículos, promovendo o intercâmbio de idéias e experiências, estimulando a pesquisa de novas tecnologias etc.;
- e) atuar junto ao Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Planejamento, Ministério da Educação e Cultura, Embaixadas e Fundações Estrangeiras, para facilitar ou patrocinar bolsas de estudos, estágios e viagens de observação no exterior;
- f) patrocinar a vinda de especialistas estrangeiras para conferências ou cursos de curta duração;
- g) manter um cadastro de centros de formação profissional no País e no Exterior que possam ser de interesse para a formação de pessoal para o setor.

### 6.3 *Pelas Autoridades Governamentais e Para-Governamentais*

Os governos federal, estaduais e municipais devem compreender que a capacitação dos recursos humanos não é responsabilidade exclusiva das empresas e de seus órgãos de classe. O interesse é comum a todos como também os ônus decorrentes deste esforço. Recomenda-se que as autoridades:

- a) Prestigiem de todas as formas possíveis as iniciativas das empresas e dos órgãos de classe para melhorar a formação de seu pessoal;
- b) incluam, no regime de prioridade para bolsas de estudos, estágios e viagens ao exterior, as especialidades inerentes à produção e comercialização do livro que encontram maior dificuldade de aperfeiçoamento no Brasil;
- c) Co-edições com os órgãos de classe de textos importantes para a formação e informação do pessoal ocupado na produção e comercialização do livro;
- d) patrocínio de assistência técnica às empresas, através de convênios internacionais.

## 7 CONCLUSÃO

A produção e comercialização do livro no Brasil tem passado por algumas crises que trouxeram graves consequências ao setor. Para evitar futuras "crises-surpresa" e impactos, é preciso modificar a forma de gerir os negócios editoriais através da implantação de novas formas de administração. Evoluir de uma forma de comportamento artesanal, personalista e improvisada para outra realista e profissional. Esta evolução depende de um esforço integrado de todos para o desenvolvimento dos recursos humanos empregados no setor. Sem as medidas mencionadas dificilmente estaremos preparados para enfrentar adequadamente a expansão vertiginosa da procura futura de bens culturais.

Não podemos perder este desafio pois a década brasileira da educação é a nossa década. Aproveitemo-la. E bem.

## ABSTRACT

The problem of human resources in the publishing industry is considered in the light of a suggestion to set up a management policy designed to cope with surprise crises such as the paper shortage, educational reform, new consumption requirements, etc. Emphasis is laid on the wisdom of such a policy in view of the educational decade in Brazil.