



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PARA EXECUTIVOS**

Proposta de Dissertação de Mestrado

**A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO
ECONÔMICA E SOCIAL DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:**

***O CASO DA RBS TV URUGUAIANA LTDA NA FRONTEIRA OESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL***

Orientador: Prof. Henrique Freitas
Mestrando: Clodovi Bortolon

Janeiro 2001

SUMÁRIO

1	TEMA E JUSTIFICATIVA	01
2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	05
	2.1 Objetivo Geral.....	05
	2.2 Objetivos Específicos.....	05
3	REVISÃO DA LITERATURA	06
4	METODO.....	11
5	A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	15
6	CONTRIBUIÇÕES.....	20
7	CRONOGRAMA.....	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
	ANEXO A – Roteiro para entrevista.....	24

1 TEMA E JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca esclarecer o papel econômico e social de uma organização prestadora de serviços de comunicação, mais especificamente chamada de “emissora de televisão” ou simplesmente “televisão”, justamente no ano em que se comemora o cinquentenário da sua existência no Brasil. A televisão inicia com a inauguração da TV Tupi em Janeiro de 1950; no ano seguinte, era inaugurada a primeira fábrica de televisores de marca Invictus (Revista Tela Viva, 2000, p. 4) o que significou, já naquela época, investimento em tecnologia, negócios e serviços ao longo de todos esses anos, gerando um novo mercado, mudando comportamentos e fazendo parte da história brasileira que todos conhecem.

A televisão também foi responsável pela evolução social da nossa história ao longo do tempo, passando por períodos políticos conturbados até chegar aos dias de hoje. Questões pertinentes a esse importante veículo intrigam muitos especialistas no assunto até hoje. Que força tem um veículo de comunicação para mudar conceitos ao ponto de se tornar mais um personagem no seio das famílias? Por que muitos a admiram e outros tantos a odeiam? O que será que existe por “de trás das câmeras” para fascinar tanto assim? Que papel é esse tão importante, atribuído à televisão, ao ponto de destituir presidentes, denunciar corruptos e apontar falhas na administração pública e privada? “De todas as coisas que todas as pessoas fazem todo o tempo, talvez nenhuma seja tão prazerosa, envolvente, estimulante e recompensadora quanto ver TV” (Revista Mercado Global, 2000, p.70).

A percepção é de que a televisão tem algo a mais do que apontam simplesmente as pesquisas formais, onde os números indicam **objetivamente** o percentual de pessoas à frente do aparelho em determinados horários. Há coisas muito mais **subjetivas** importantes por detrás das aparências que devem ser exploradas e avaliadas com o intuito de colaborar com o desenvolvimento da região onde atuam as emissoras.

De uma forma geral, o trabalho tentará identificar os resultados dos investimentos realizados tanto em capital humano como em tecnologia para aumentar a performance econômica e a penetração social de uma organização prestadora de serviços de comunicação.

Outro fator não menos importante, será o reconhecimento da comunidade quanto a representatividade da emissora junto à opinião pública, bem como sua importância na formação cultural e social mediante ações dedicadas as entidades assistenciais e clubes de serviços entre outros, através de planos de mídia (Kotler, 2000).

Dentro dos objetivos desta proposta, serão abordados aspectos relacionados com clientes que utilizam a organização prestadora de serviço de comunicação de forma indevida, seja por uma produção comercial inadequada ou por falta de uma identificação com o seu mercado. Neste caso, deverá ser conduzida uma pesquisa com os clientes insatisfeitos inseridos dentro do grupo selecionado para este trabalho, na tentativa de identificar as razões das falhas ocorridas na negociação da mídia. Nisso haverá oportunidade, através dessas entrevistas e análise de seus conteúdo, de identificar as verdades “escondidas”. Segundo Freitas e Janissek (2000, p.37), para “analisar nas entrelinhas as opiniões das pessoas, não se restringe unicamente às palavras expressas diretamente” pois “permite também observar motivos de satisfação, insatisfação ou opinião subentendida, natureza de problemas, entre outras, estudando as várias formas de comunicação”. Por último, a pesquisa também deverá identificar, no universo dos clientes entrevistados, o retorno financeiro a partir dos investimentos em mídia numa emissora de televisão.

Portanto, o foco principal desta dissertação está em descobrir a real atuação de uma organização prestadora de serviços de comunicação numa pequena comunidade. Pessoas desta comunidade serão ouvidas na identificação da verdadeira percepção que elas têm sobre o papel deste veículo e, por métodos de análise de pesquisa *survey*, serão apresentados indícios que podem conduzir a mudanças num constante desenvolvimento econômico e social integrado através de uma emissora de televisão.

O **tema** proposto para esta dissertação do Mestrado Executivo será buscar respostas, além das pesquisas tradicionalmente realizadas, para os benefícios que uma empresa de comunicações proporciona à comunidade. Por outro lado, se por uma questão econômica ou estratégica a organização decidisse abandonar as operações na região, quais seriam os prejuízos ou benefícios para a comunidade? Ou, qual é o verdadeiro papel social de uma organização prestadora de serviços de comunicação?

A **justificativa** do presente estudo é projetar os caminhos para realização de uma dissertação de Mestrado Executivo. Na dissertação o primeiro questionamento, será verificar os indícios concretos dos objetivos de uma organização que se propõe a prestar serviços de comunicação para a comunidade onde atua.

Além disso, o trabalho será orientado no sentido de fazer algumas reflexões sobre a ordem de grandeza que ela assume na sua região de cobertura, buscando respostas sobre o seu comportamento junto à comunidade, explorando conceitos que identifiquem a vocação para o fomento dos negócios numa economia de pequena escala, como é o caso nas pequenas regiões, e mostrar, com dados e números, as evidências que levam a organização a ser um ponto de referência para toda a comunidade. Dentro de tudo isso, será questionado o conteúdo da programação das emissoras exibida em rede, muitas vezes acusadas de criar estereótipos e de provocar grandes diferenças culturais originadas a partir de uma programação aberta e generalizada (Folha de São Paulo, 2000, p.12).

O desenvolvimento deste trabalho segue um roteiro com a finalidade de conduzir a descrição final da dissertação. Este item apresenta o tema e a justificativa da dissertação, onde estão aprofundadas as questões que dizem respeito a necessidade de uma empresa de comunicações no interior do estado e seus reflexos na economia, política e sociedade. Os objetivos serão detalhados no item 2 e as referências de um modelo de televisão capaz de se adequar ao mercado. A revisão da literatura, item 3, foca a gestão de negócios, marketing e relacionamento de acordo com informações disponíveis sobre o assunto em seus aspectos estruturais, culturais, econômicos, financeiras e de relacionamento comunitário, bem como a vasta literatura interna existente. No item 4 será detalhado o método a ser utilizado e o desenho

da pesquisa, tais como: modelo de pesquisa; fonte de informações, entrevistas, interpretação do viés e resultados esperados. A organização estudada, objetivo principal deste trabalho e da dissertação final para o Mestrado Executivo está apresentada no item 5. No item 6 serão enumeradas as contribuições extraídas durante a elaboração da dissertação, contribuições pessoais, para a organização e para a sociedade, e por último, no item 7 será apresentado o cronograma de execução dos trabalhos.

2 OBJETIVOS DO TRABALHO

São os seguintes os objetivos geral e específico:

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é verificar como a comunidade percebe um veículo de comunicações no desenvolvimento de uma economia regional, independentemente das pesquisas corporativas.

Pretende-se extrair, mediante uma pesquisa *survey*, informações subjetivas que possam servir de subsídios importantes para o redirecionamento dos veículos de comunicação localizados em uma determinada região do Estado, informações essas que normalmente as pesquisas tradicionais não alcançam.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta pesquisa busca reconhecer, junto a comunidade, os principais pontos de referências para atuação coerente de uma organização prestadora de serviços de comunicação, ser atuante e auxiliar no alcance dos objetivos individuais utilizando os recursos de mídia e planos comerciais disponível no mercado.

- a) **Coletar** dados que possam servir para aproximar uma organização prestadora de serviços de comunicações da comunidade que atende;
- b) **Identificar** expectativas da comunidade com relação às ações comerciais e institucionais onde a organização possa se fixar;
- c) **Adequar**, a partir dos dados coletados, a gestão da organização.

3 REVISÃO DA LITERATURA

As empresas prestadoras de serviços de comunicação, de um modo geral, atuam em parcerias com as agências de publicidade atendendo clientes que desejam colocar um número considerável de produtos e serviços no mercado. Isso ocorre mais no Brasil porque aqui há um maior consumo de mídia eletrônica (rádio e televisão) do que no resto do mundo (Pay-TV. 2000, p.56). Somos o terceiro país com o maior número de domicílios com televisão, somente superados pelo Estados Unidos e Japão (Advertising, 2000, p.33). Por isso as multinacionais investem pesado na televisão, globalizando produtos e serviços, impondo suas condições através de uma mídia extremamente agressiva, atingindo o público alvo com maior número possível de inserção. A cadeia: Televisão, Agências de Publicidade e Empresas, uniformiza conceitos a partir de uma mídia endereçada às pessoas que consomem pela imagem montada especificamente para atender impulsos de consumo, muitas vezes sugerindo esteriótipos que nada têm a ver com a cultura ou economia da região em que atuam.

Há nas empresas de comunicação uma aproximação com a comunidade devido ao trabalho que esta desenvolve no fomento de negócios necessários ao crescimento econômico e social da região em que atuam. Afinal, como disse Maurício Sirótsky Sobrinho, fundador da RBS, as pessoas precisam e querem saber o que ocorre no mundo e também nas esquinas da sua cidade. Ele dizia “A notícia mais importante para comunidade local é a dor de dente da professora” (Revista Mercado Global, 2000, p.70)

Hoje, para atender esta aproximação, a Internet assume importante papel também nas pequenas comunidades que vêm de encontro ao papel da televisão. Kotler (2000) faz uma projeção sobre o ano de 2005, onde haverá uma integração mercadológica entre os veículos de comunicação e a Internet. A Internet será um modelo mais atualizado para unir os que querem vender e os que querem comprar, contrário ao modelo atual onde a mídia televisão assume o principal papel. Com isso o seguimento que deverá reduzir consideravelmente a margem de lucro, será a televisão aberta no modelo hoje existente.

A proposta aqui apresentada, será buscar referências do modelo de organização que presta serviços de comunicação aos olhos da comunidade e, de certa maneira, preparar os seus caminhos para o século XXI dentro de um planejamento estratégico adequado à realidade. Em outras palavras, tirar os antolhos da pesquisa formal e mergulharmos com uma visão abrangente no ambiente social, econômico e político que a cerca. Isso fica evidente no caso da Southwest Airline quando seu presidente Herbert Keller expõe seus planos primeiro com seus funcionários antes de fechar um grande negócio. Por isso sua empresa tem resultados positivos há vinte anos (Charles, 2000).

Nesse sentido, a premissa básica, antes de tomar qualquer atitude numa determinada organização dedicada a prestar serviços de comunicação em mídia, será ouvir mais de perto o cidadão e, a partir das respostas, traçar estratégias adequadas a realidade, evitando-se assim, segundo Mintzberg (2000, p.17) que “estratégia seja uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra”. De certa maneira, fazer televisão é tão suscetível ao modismo quanto manter-se à frente de toda inovação. Esta estratégia, bem definida, conduzirá a organização a uma nova visão sobre a maneira de interagir com a comunidade levando em consideração vários aspectos até então pouco abordados pelos instrumentos de pesquisa, que dizem respeito aos sentimentos das pessoas com relação à televisão.

Outro fator a ser levado em consideração nesta justificativa, será reconhecer os clientes que utilizam como canal de vendas de produtos e serviços, as organizações prestadores de serviços de comunicação. Estas organizações investem em tecnologia e recursos humanos como atrativo comercial com o propósito de tornar a empresa procurada por um grande número de clientes locais e, se ela for mais integrada e participante da comunidade através dos seus telejornais, o retorno financeiro será maior.

Torna-se importante, assim, a identificação de respostas concretas sobre que o telespectador valoriza numa programação, pois, se de um lado a comunidade econômica se beneficia utilizando este veículo para levar ao conhecimento do maior número de pessoas

possível seu produto e de outro, a comunidade não relutará em dar respostas imediatas, avaliando sua programação, sugerindo mudanças principalmente nos telejornais locais.

Inserido nos conceitos das estratégias de Mintzberg (2000) e dentro dos objetivos deste trabalho em buscar maior profundidade teórica para as respostas aos questionamentos aqui apresentados, serão abordados os aspectos ligados a Escola Ambiental, que verifica o nível de interferência do ambiente na condução do planejamento estratégico da organização. A Formação de Estratégia como um Processo Reativo tem como pano de fundo algo reagindo a seu tempo e no ambiente estabelecido. Isto reduz a geração de estratégia a uma espécie de processo de “espelhamento”, levando a escola além dos limites da administração estratégica. Os autores também costumam chamar de escola “passiva” onde a organização tende a se adaptar a realidade do mercado, colocando em equilíbrio a visão global num ambiente competitivo respeitando a conjuntura econômica local. Nesse sentido, o ambiente assume o comando ditando regras da “mão invisível” tornando-se semelhante ao ambiente (mimetismo) e tendo característica de crescimento numérico idêntico se comparado com o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) da região com o percentual de crescimento da empresa por um determinado período.

Esta escola também é denominada de “teoria da contingência” a qual descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização, - por exemplo: “quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna.” Mintzberg (2000, p.17).

Numa ilusão crítica à ecologia (Kotler, 2000), a questão é: Quem precisa se adaptar? Neste caso ficou claro que, principalmente a empresa que presta serviços de comunicação, ao se adaptar à realidade do mercado, o ambiente passa a ser formador da sua capacidade de crescimento, tendo em vista a disponibilidade de investimento da sociedade economicamente ativa.

Mintzberg (2000) coloca quatro premissas da escola ambiental:

Ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;

A organização deve responder a essas forças ou será “eliminada”;

A liderança torna-se um elemento passivo para fins de entender o ambiente e garantir uma adaptação adequada na organização;

As organizações acabam se agrupando em nichos distintos de tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Segundo Kotler (2000, p. 28) “uma população, por si só, não constitui um mercado. As pessoas têm que estar prontas, dispostas a serem capazes de comprar e o poder aquisitivo é quase sempre distribuído de maneira desigual tanto entre os consumidores como entre as empresas compradoras.” Esta reflexão corresponde a realidade de um mercado da organização prestadora de serviços de comunicação. É inócuo tentar comercializar seus planos de mídia se o mercado não está disposto a comprar, seja por não estar preparado ou por não haver recursos disponível no momento. A mídia torna-se sem efeito.

O relacionamento, a cultura e a estratégia fazem parte da visão de crescimento da organização num sentido amplo, passa primeiro pela capacidade que a empresa possui para se comunicar com seus funcionários e estes com o seu mundo. “Também faz parte da estratégia enfronhar-se mais nas comunidades localizadas. A cidadania da corporação está se tornando cada vez mais importante. É necessário criar relacionamentos locais suficientemente fortes e profundos para que ela (a empresa) seja integrada o lugar em que estiver inserida “ (Kanter, 2000, p.112). Isso reforça a idéia de que toda organização é parte integrante da sociedade em que atua, e portanto, é responsável pelas oportunidades dos seus cidadãos. Os meios de comunicação devem ser os porta-vozes desta comunidade, à exemplo da comunicação interna, a comunicação da comunidade com o seu meio-ambiente, interagindo de forma transparente e produtiva. Por isso será importante buscar referências concretas sobre o “localismo” de uma empresa de comunicações e tentar trazê-lo à discussão entre os gestores das organizações.

O presente desenho representa a organização identificada pelo mercado, sua percepção a partir de ações comerciais e institucionais que ela desenvolve na comunidade. O objetivo busca sua rentabilidade junto com o relacionamento com a comunidade através de dados disponíveis na região de sua cobertura.

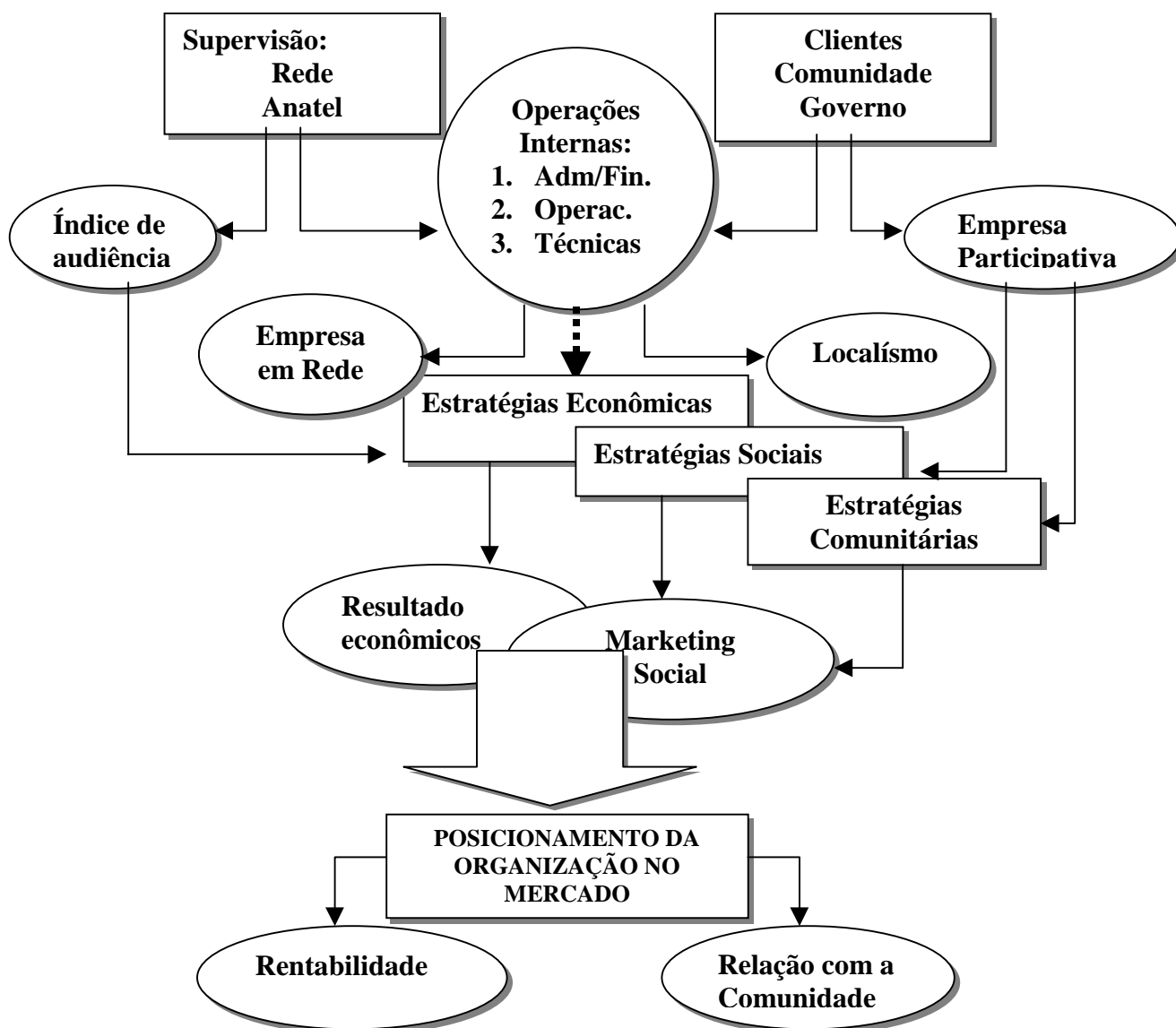


FIGURA 1 – DESENHO DAS OPERAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

No universo que envolve organizações prestadoras de serviços de comunicação existe uma infinidade de artigos sobre o assunto dedicados ao “marketing”, “mídia”, “*advertising*” de um modo geral. No entanto, as referências teóricas para realização deste trabalho serão recolhidas a partir da visão de autores dedicados a estudar o comportamento e as relações empresariais, tais como Mintzberg (2000), Tapscot (1997), Kotler (1998), Freitas (2000), Kanter (2000), entre outros, acrescido de artigos específicos sobre o assunto, normalmente editados pelas próprias empresas¹ e que serão pesquisados como subsídio importante na sua edificação final.

É comum hoje, para as organizações prestadoras de serviços de comunicação, buscar espaço nas ciências sociais para entender melhor seu relacionamento com a sociedade e clientes de um modo geral, através de mecanismos de integração próprios desta área, entendendo, assim, sua rentabilidade e saúde financeira. Esta interação é devido à atração exercida por organizações na sociedade (Krippendorff, 1980), essencial à sobrevivência de ambas. Caberá a seus dirigentes entender a real importância neste processo e, através de bibliografia especializada, buscar referência que o oriente para ser uma empresa de sucesso, como é o caso da empresa de aviação Southwest Airline (Charles, 2000) que tem no seu portfólio de ações um bom sistema de integração social, com seus clientes, fornecedores e comunidade.

Além disso, as referências teóricas centradas em estudos das ciências sociais terão objetivo de encontrar a melhor fórmula (se é que ela existe) para uma organização ser efetivamente parceira da sociedade dentro de conceitos próprios. Segundo Krippendorff (1980), analisando os conteúdos que transcendem aos fenômenos simbólicos, destacam-se os meios de comunicação para transmissão de informações com idéias de mensagens criativas para solução de problemas locais.

No desenvolvimento deste trabalho será levado em consideração grande parte dos conceitos de Lou Gerstner (Slater, 2000) aplicados na IBM a partir de 1993 quando a empresa passou por problemas de gestão ligados a uma estratégia equivocada, hoje exemplo de sucesso seguido por muitas outras empresas. Este exemplo pode ser perfeitamente imitado em todas

¹ Editora Globo, entre outras.

ações. Segundo Slater (2000, p.26) “você precisa mudar a maneira de pensar e agir toda hora, todo dia, para sempre em sua carreira“ .

Outro aspecto não menos importante para uma pesquisa bibliográfica, será identificar o papel das pequenas empresas no cenário local. Segundo Santos e Varakis (1998 p.1) “têm uma importância fundamental na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento”, pois contribuem diretamente na geração de mão de obra para o desenvolvimento econômico e social, por isso “merecem atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e à distribuição de renda” (Santos e Varakis, p. 2).

No caso de uma organização que presta serviço de comunicações no Brasil, todas indistintamente pertencem a um conglomerado de empresas de grande porte trabalhando em rede, (Advertiving, 2000, p.18) mas são tratadas como empresas pequenas no interior dos estados, pois de fato atuam como se assim fossem, valorizando a flexibilidade e a agilidade na integração comunitária.

4 MÉTODO

O método de pesquisa é um estudo de caso cuja principal forma de coleta de dados é uma *Survey* de natureza **exploratória**. Segundo Yin (1991), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, ou, segundo Campomar (1991), é uma tentativa de reproduzir a realidade para o ensino a partir de métodos acadêmicos.

O método de estudo de caso numa pesquisa qualitativa obtém a percepção dos elementos pesquisados independentes dos dados quantitativos (Campomar, 1991) endereçados às pessoas que têm interesse em conhecer a realidade com mais profundidade de uma organização, como é o caso deste trabalho.

Esta pesquisa procura identificar em que situações as opiniões estão manifestas numa amostra da população.

As informações serão oriundas de três vertentes distintas:

- A primeira virá de informações coletadas em **pesquisas encomendadas** e tradicionalmente utilizadas por organizações prestadoras de serviços de comunicação;
- A segunda, objeto deste trabalho, **Survey exploratória**, virá de entrevistas aplicadas em pessoas da sociedade;
- A terceira fonte, virá de **gestores** de outras unidades de trabalho (aproximadamente 6 gestores) semelhantes a organização estudada conforme o seguinte desenho:

O desenho abaixo apresenta, intercalado na pesquisa formal, uma *survey* exploratória, objetivo principal deste trabalho:

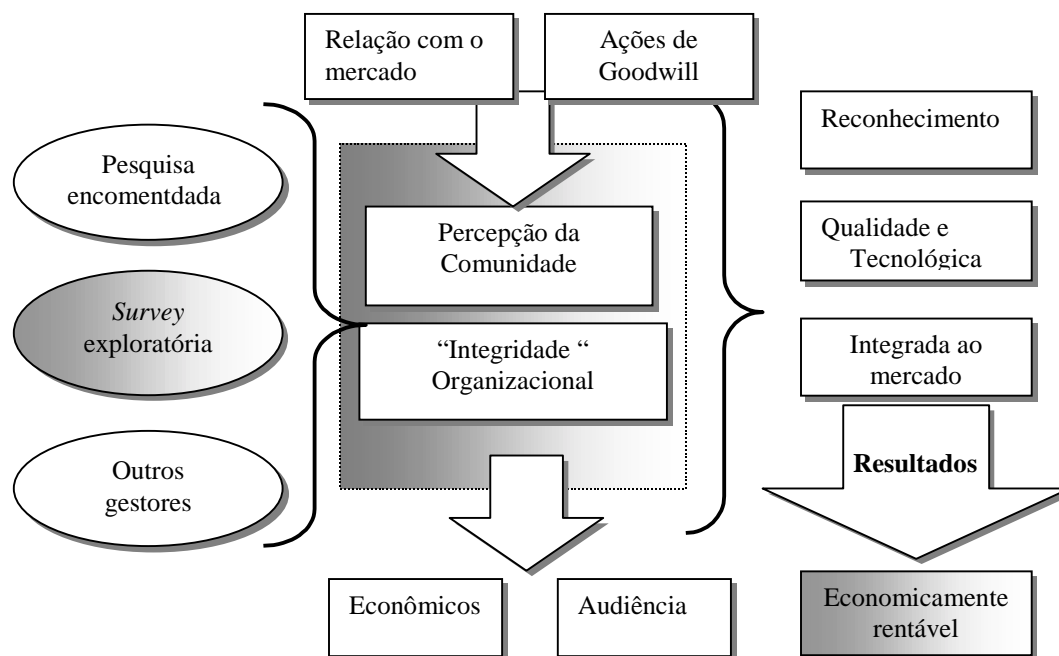


FIGURA 02 – DESENHO DA PESQUISA

A **amostra** eleita, segundo Freitas (2000b, p.106), dará condições de assegurar os objetivos pois “é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis”. A amostra é não probabilística e por conveniência, pois “os participantes são escolhidos por estarem disponíveis”. Cada vez mais a tendência de uma pesquisa quantitativa seja precedida por uma atividade subjetiva, no intuito de captar algo mais do que simplesmente a entrevista apresenta. Segundo Freitas e Janissek (2000b, p.12) “a subjetividade é que vai permitir explicar ou compreender as verdadeiras razões do comportamento ou preferência de um certo grupo por algum produto, sistema ou serviço.”

A *survey* deverá ser aplicada com o intuito de alcançar informações implícitas na amostras dos segmentos da população que possuem condições para contribuir efetivamente na expressão dos sentimentos da comunidade em relação à organização. A entrevista deverá gerar indicadores capazes de conduzir à resultados importantes na avaliação da performance deste tipo de organização numa pequena comunidade. O que buscamos serão *insights*, informações escondidas nas entrelinhas aprofundadas ao ponto de conseguir desanuviar a relação “organização versus comunidade” mediante uma análise de conteúdo.

A **coleta de dados** será através de entrevistas a serem realizadas pelo pesquisador (autor do trabalho) e mais duas pessoas contratadas, devidamente orientadas e treinadas. Estas receberão um questionário guia, base para as principais perguntas (Anexo A). As entrevistas serão agendadas com antecedência para evitar atropelos e informações truncadas pela falta de tempo do entrevistado. Os objetivos serão devidamente explicados no questionário.

A **análise de conteúdo**, segundo Freitas e Janissek (2000b, p.36 - 38) poderá ser usada para avaliar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo, “permitindo observar motivos de satisfação ou insatisfação subentendidas, tornando possível analisar opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente” que, naturalmente, a análise de conteúdo seguirá etapas definidas claramente no projeto de pesquisa dentro de um universo previamente selecionado.

Entre os dados coletados serão avaliadas as informações com sentido diferente, entre tantos, o vocabulário utilizado nas respostas à entrevista, visto que, o “linguajar” de uma determinada comunidade sofre interferências culturais, muitas delas originárias por imigrações européias do início do século e outras pela proximidade com fronteiras da América Latina que pode levar à interpretações dúbias prejudiciais à clareza dos resultados. Para melhor compreensão será anexado à dissertação um glossário de termos próprio da região. Krippendorff (1980, p.18) aconselha os investigadores, no início das análises técnicas de pesquisas, decifrar mitos populares (*myths*), gírias de contadores de histórias (*folktales*) e enigmas (*riddles*) no intuito de melhor

compreender as análises e terminologias empregadas numa determinada região ou população. Isso enriquece o conteúdo do trabalho.

A *survey* preparada para este caso, terá confiabilidade da amostra representativa da população tanto qualitativa como quantitativamente numa rigorosa classificação de itens e palavras chaves selecionadas para clarificar as entrevistas. Para auxiliar esta atividade, serão utilizadas ferramentas computacionais.

Portanto, a finalidade desta *survey* será buscar **informações** que levem a respostas focadas nos objetivos, além das pesquisas tradicionalmente realizadas, apontando as explicações lógicas sobre o fascínio que a organização prestadora de serviços de comunicações exerce sobre as pessoas.

5 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O trabalho de pesquisa será desenvolvido numa das unidades de trabalho do Grupo RBS mais precisamente a organização que atende a Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, a **RBS TV Uruguaiana Ltda.**

O Grupo RBS persegue um objetivo definido claramente na sua missão impresso no Ideário da organização:

“Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo”.

Hoje o Grupo RBS está subdividido em dois grandes segmentos de atuação;

QUADRO 01 – QUADRO RESUMO DAS ATIVIDADES DO GRUPO RBS

Mídia Convencional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Televisão 2. Rádio 3. Jornal
Mídias Novas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet 2. Exploração Serviços de Rede – Logística

As empresas do Grupo são ligadas à televisão aberta, informática, televisão por assinatura e todos os seus serviços paralelos emergentes e, fundamentalmente de empresas dedicadas à comunicação através dos veículos Rádio, Jornal e Televisão. A RBS TV é formada por 16 unidades de televisão cobrindo por completo os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, mais duas Cabeças de Rede localizadas em Porto Alegre e Florianópolis.

Em Uruguaiana, a RBS TV iniciou suas atividades em 02 de abril de 1974, adquirindo os direitos de transmissão da Rádio e Televisão São Miguel pertencente a um grupo de empresários locais, tendo como maior quotista, na época, a Cúria Metropolitana da Diocese de Uruguaiana. A emissora cobre 8 municípios da Fronteira Oeste do Estado: Uruguaiana, Alegrete, São Borja,

Quaraí, Itaqui, Manoel Viana, Barra do Quaraí e Massambará, com um total de 360 mil habitantes, 120 mil domicílios com TV e 850 clientes ativos.

Porque foi escolhida a RBS TV Uruguaiana Ltda. para este trabalho?

Por três motivos.

Primeiro - O Grupo RBS é extremamente dinâmico e mantém como princípio a implantação de ferramentas de ponta, tanto na área técnica como na operacional e administrativa, incentivando e valorizando o potencial humano;

Segundo - A RBS TV Uruguaiana Ltda. é ligada a uma programação em rede nacional, transmitindo pela Rede Globo de Televisão para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, dedicando pouco espaço para uma programação local. Isso facilitará a pesquisa a ser realizada, porque uma das questões a ser abordada será exatamente o que a população acha do modelo atual da programação global;

Terceiro - Já existem pesquisas elaboradas² para a empresa que determinam formalmente o nível de audiência por programa. Esta pesquisa deverá ser utilizada na comparação das “entrevistas” a serem realizadas o decorrer dos trabalhos.

As pesquisas de satisfação da RBS TV Uruguaiana Ltda. mantém bons índices de satisfação junto à comunidade desde 1996, conforme demonstra o quando da Pesquisa de Satisfação e Comprometimento.³ Nele podem ser observados os resultados obtidos junto aos clientes de toda Fronteira Oeste do Estado. Na mídia eletrônica do Grupo, a média de todas as unidades foi de 68.5 pontos, enquanto a RBS TV Uruguaiana Ltda., alcançou 89,07 pontos. Este dado servirá para um melhor aprofundamento no processo de identificação das reais oportunidades da empresa. A informação é relevante para a empresa de comunicações que depende de sua inserção social e econômica e que constantemente busca sua rentabilidade

² Pesquisa encomendada anualmente pela RBS e realizada pelo CEPA

financeira. Segundo Collins e Porras (1999) grande parte das empresas iniciaram suas atividades sem o objetivo de obter lucro, no entanto o lucro é decorrência de um trabalho e não um fim em si mesmo.

Quando uma empresa tem sua origem familiar, como é o caso de 95% das organizações brasileiras (Osório, 2000 p. 173), elas têm melhores condições de entender a comunidade porque ela também faz parte do meio, embora elas tendem a desaparecer “engolfadas pelo processo de megafusões.” Segundo Osório os problemas advindos das organizações familiares são muito mais relacionados com os fatores humanos do que de gestão empresarial. O Grupo RBS tem origem familiar e passou em 1996 por problemas de perda do seu fundador, Maurício Sirótsky Sobrinho⁴ e atualmente passa novamente por um processo de profissionalização muito importante para suas pretensões. Todo o relacionamento da empresa com a comunidade, tem origem na própria estrutura criada pelo seu fundador, seu perfil de administrador competente capaz de criar uma das mais importantes organizações voltada para a comunicação.

Collins e Porras (1999) mostram que as organizações iniciaram sem a noção exata de que produto poderiam fabricar e vender para se sustentar. Estas organizações cresceram e hoje são multinacionais. Todas tinham em comum algo que poucos têm hoje: a paixão pelo ideal ‘eu tenho uma grande idéia e com base nela vou abrir uma empresa’. É o caso da 3M e tantas outras. (Collins e Porras,1999) Na RBS, seu fundador, antes de pensar em ser uma grande empresa de comunicação, atendeu seu ideal e desejo de levar a comunicação às pessoas de uma pequena vila localizada no interior de Passo Fundo em 1946 com um pequeno carro de som.⁵

Este trabalho busca fundamentos teóricos para avaliar a organização, dentro de 4 perspectivas:

- Como os clientes vêem a organização;
- Em que a organização é excelente;
- Como a organização pode melhorar e criar valor;

³ Informações constantes no Manual Interno da RBS

⁴ Portofólio do Grupo RBS 1999

⁵ Convenção do Grupo RBS 1989 – Itapema SC.

- Como a organização vê o acionista.

No esquema a seguir estão demonstradas as etapas desenvolvidas para trabalho de pesquisa e os resultados esperados.

QUADRO 04 – VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Tema	Cronologia	Contribuições	Aplicações	Resultados Esperados
Veículo TV	1939	Veículo de comunicação de massa Inserida na história e na economia do Brasil e do mundo	Uma das formas de mídia, propaganda, entretenimento, informação e comunicação Formadora de opinião. A TV elege, impõe moda, dita comportamento, cria mitos, difunde medos, mobiliza e desmobiliza. Principal fonte de informação no Brasil	Buscar de credibilidade profissional e operacional, com agilidade e transparência.
Rede Globo	1965	Integração Nacional	A Rede Globo atua no cenário social, econômico e político cobrindo 98% do território nacional. Fundação Roberto Marinho atenção à comunidade, recuperação do patrimônio Histórico brasileiro	Maior espaço local: Lei das Comunicações exigirá maior espaço de tempo à programação local, isso reforçará o sentimento da importância da televisão, em atender os aspectos relacionados com os acontecimentos mais próximos da comunidade em detrimento dos assuntos que aconteçam no resto do país e no mundo.
TV Gaúcha RBS	1962 1965	Cobertura Estadual RS e SC	Contribui para o desenvolvimento econômico Campo Social: Fundação Maurício Sirótski Sobrinho	Levar a comunicação das pessoas com o seu mundo
RBS TV Uruguaiana	1974	Cobertura na Fronteira Oeste do Estado do RGS (8 municípios)	Integrada na sociedade regional. Ponto de referência para a economia local. Meio de comunicação do mercado regional.	Atender os anseios econômicos e sociais. Servir de instrumento de apoio a todas as áreas regionais.

Portanto, as organizações ligadas à comunicação do Grupo RBS, baseadas nos ideais de seu fundador e levadas adiante pelos seus sucessores, auxiliaram a construir importante relacionamento entre organizações e seus mercados. Associadas a modernas TI, serão as protagonistas da super rodovia da informação, porque um novo meio de relacionamento humano está emergindo (Tapscot, 1997) trazendo um enorme impacto à nossa vida em todos os sentidos.

Não estará longe o tempo em que veremos organizações virtuais, dinâmicas, inteligentes prestando serviços ou produzindo localizada com o endereço em algum lugar do planeta.

6 CONTRIBUIÇÕES

Num estudo de casos desta natureza, várias contribuições serão extraídas, principalmente as relacionadas com uma nova visão da emissora de televisão para uma comunidade, sua programação local ou em rede nacional e de que maneira as ações de *Goodwill* podem ser desenvolvidas para aproximar cada vez mais a emissora do comunidade.

A partir deste trabalho certamente haverá um importante enriquecimento **pessoal** em todos os sentidos, mudando conceitos e práticas sobre Marketing, RH, Planejamento Estratégico entre outras com base nas informações que cercam o ambiente televisão. O resultado virá com o tempo, pois a pesquisa não encerra com este trabalho, ela simplesmente migra do ambiente acadêmico para o campo da prática. Será uma constante.

Além disso, o trabalho certamente dará subsídios concretos à **organização** para ter condições na orientar seus negócios e sua linha editorial, visando atender ao telespectador, cliente e comunidade de um modo geral.

E a **sociedade**, por duas razão especiais. Primeiro: o investimento de uma empresa de comunicações no entretenimento, a informação e a comunicação do indivíduo com o seu mundo por meio eletrônico televisivo, destinado ao telespectador que irá referendar com sua audiência e, a partir da audiência, adequar o preço das inserções comerciais colocadas no mercado. Desta forma, é extremamente importante a relação econômica com os clientes mediante instrumentos e planos comerciais colocados à disposição de suas organizações. Segundo: o trabalho desenvolvido através da comunidade, tanto a RBS como os clientes, dedicam tempo e dinheiro para melhorar a vida das pessoas. Através dele as organizações conseguem ter resultados econômicos “politicamente corretos” (Collins e Porras, 1999) e fazer aquilo que deveria ser feito pelos governos. Mas isso é outro assunto que poderá ser desenvolvido em outro trabalho com mais profundidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revista de Administração. São Paulo, v.26, n.3 p.95-97, junho/setembro 1991.
- CHARLES, Henri Besseyre des Horts. Artigo. Harward Business Scholl. 2000. p.12-33.
- COLLINS, James, PORRAS, Jerry. *Feitas Para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Míriam, SACCOL, Amarolinda Zanela, MOSCAROLA, Jean, *O Método de pesquisa Survey*. Revista de Administração, junho/setembro, 2000a São Paulo, v.35 n.3. p.105 -112 .
- FREITAS, Henrique, JANISSEK Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo*. Porto Alegre: Sphinx, 2000b.
- JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Editora Globo. 14/09/2000. p.17.
- KANTER, Rosabeth Moss. *O Futuro Depende dos Relacionamentos*. Revista HSM Management, n.20 Maio/Junho 2000. p.112
- KAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- KOTLER, Philip. *Adminsitração de Marketing*, São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Marketing Para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content Analysis . An Introduction to Its Methodology*. Londres: Sage Publications, 1980.
- MINTZBERG, Henry. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- OSÓRIO, Luiz Carlos. *Grupos, Teoria e Prática*. Porto Alegre: Artmed,. 2000.
- ADVERTIZING. Porto Alegre: Editada pela Zero Hora. n.31, março/2000, p.18-33.
- MERCADO GLOBAL. São Paulo: Editora Globo. n. 109 Setembro/Outubro 2000, p.14-70.
- MERCADO GLOBAL. São Paulo: Editora Globo. n 110, Novembro 2000, p. 4-6.
- PAY TV. São Paulo: Editora Globo. Dezembro, 1999, p. 16-17.
- PAY TV. São Paulo: Editora Globo. Junho 2000, p.56.
- TELA VIVA. São Paulo: Editora Globo. Março 2000, p.4.

SANTOS, Luciano Costa, VARAKIS, Gregório. *Rede de Pequenas e Médias Empresas – Organizações Virtuais VS Clusters*. Anais ANANPAD 1998. p. 1–2.

SLATER, Robert. *Salvando a IBM*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAPSCOT, Dom. *Economia Digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.

YIN, Robert k. *Case Study: Design and methods*. NY: Sage Publication, 1990.

ANEXO A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO PARA EXECUTIVOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado Entrevistado:

O objetivo desta entrevista é saber qual a percepção da comunidade sobre televisão, independentemente das pesquisas formais realizadas anualmente pela RBS.

Selecionamos 40 pessoas localizadas na Fronteira Oeste do Estado que, ao nosso ver, são formadores de opinião e podem contribuir para a realização do trabalho de conclusão de curso do Mestrado Executivo.

Você foi um dos escolhidos. Antecipadamente ficamos muito grato pelas suas opiniões.

Você responderá o entrevistador de uma maneira sincera e direta, podendo falar abertamente de todos os assuntos que achar importante sobre a televisão; criticando, elogiando sua programação diária, pois todas as informações serão avaliadas por profissionais ligados à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração em Pós-graduação – no curso Mestrado Para Executivos. Portanto, elas somente serão apresentadas à RBS se você autorizar, formalmente. Caso contrário fará parte da Dissertação, o resumo tabulado em gráficos emitidos por programa de computação.

A técnica é bastante simples. Você receberá o entrevistador, ele solicitará sua permissão para “gravar” a entrevista e, após concluída, será toda transcrita e tabulada.

Os resultados farão parte dos trabalhos finais da conclusão do curso.

Atenciosamente,

Clodovi Bortolon
Mestrando/1999.

1 - Responsável pela entrevista: _____

2 - Nome do Entrevistador: _____

3 - Data da entrevista: _____

4 - Nome do Entrevistado _____

5 - Idade _____ Escolaridade _____ Sexo M F

6 - Profissão _____

7 - Nome da Empresa ou Instituição que trabalha: _____

8 - Concorda em realizar esta entrevista? SIM NÃO

9 - Você autoriza a gravação desta entrevista?: SIM NÃO

10 - Você autoriza a divulgação desta gravação?: SIM NÃO

Condução da entrevista:

Você pode emitir qualquer opinião sobre televisão independente da ordem ou assunto. Sua programação, incluindo entretenimento (novelas, shows, programas de auditório, telejornais). Gostaria que você desse sua opinião, também, sobre a necessidade de uma programação local.

Responda durante a entrevista:

Na sua opinião, a programação comercial é importante para vender produtos ou serviços ?

A programação da Rede Globo é adequada para os padrões culturais da Fronteira Oeste do Estado?

O que mais lhe preocupa nesta programação ?