



UFSM

Dissertação de Mestrado

**O CLIMA ORGANIZACIONAL
E A QUALIDADE EM SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO
DE EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO**

Fabiana Cardoso de Siqueira

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**O CLIMA ORGANIZACIONAL
E A QUALIDADE EM SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO
DE EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO**

por

Fabiana Cardoso de Siqueira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,
Área de Concentração: Qualidade e Produtividade,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O CLIMA ORGANIZACIONAL
E A QUALIDADE EM SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO
DE EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO**

elaborada por
Fabiana Cardoso de Siqueira

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA

Leoni Pentiado Godoy, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Angela Pellegrin Ansuj, Dra.

Ada Cristina Machado Silveira, Dra.

Santa Maria, 9 de dezembro de 2004.

À meus pais, Otávio e Marisa e à meu
irmão, Otávio, que sempre me ajudaram
e incentivaram a estudar.
Ao Alessandro pela compreensão,
carinho e força.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível com a colaboração de muitas pessoas. Manifesto minha gratidão, em especial, a minha família. Agradeço a minha orientadora, à Professora Dra. Leoni Pentiado Godoy, pela compreensão e sugestões precisas realizadas no processo de construção deste trabalho, bem como à Professora Dra. Angela Pellegrin Ansuji. Agradeço, também, a todos os professores, funcionários e colegas do PPGEP pelo auxílio e trocas de informações, que foram muito valiosas para a realização desta dissertação. Também agradeço a todos os clientes internos, do grupo de empresas, que foram objeto deste estudo, pela colaboração e informações que foram cedidas.

“A busca da Qualidade passa, efetivamente, por todas as pessoas, com ênfase principal sobre aquelas que ocupam posições de interação com os clientes e, na percepção destes, essas pessoas são a própria empresa.”

(Jan Carlzon)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE SIGLAS	xvi
LISTA DE ANEXOS	xvii
RESUMO	xviii
ABSTRACT	xix
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	02
1.1.2 Objetivo Geral	02
1.1.3 Objetivos específicos	03
1.2 Motivação	03
1.3 Justificativa	04
1.4 Divisão da dissertação	05
2. A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS NA ÁREA DA QUALIDADE	07
2.1 Os precursores do progresso da qualidade no Japão	08
2.2 A Qualidade Total	10
2.2.1 Os clientes	12
2.3 A qualidade em serviços	14
2.3.1 As empresas de comunicação e a qualidade em serviços	16
3. O DESAFIO E AS MUDANÇAS NO AMBIENTE INTERNO	18
3.1 As teorias administrativas	19
3.2 Cultura Organizacional	22

3.3 Clima organizacional	25
3.3.1 O desenvolvimento dos clientes internos	30
3.3.2 O crescimento das pesquisas sobre clima organizacional e qualidade no Brasil	31
4. HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES OBJETO DO ESTUDO	35
4.1 As empresas do Grupo RBS em Santa Maria.....	35
4.2 Gestão de pessoas	37
4.3 O quadro atual de funcionários.....	40
4.4 Pesquisas realizadas sobre gestão de pessoas e clima organizacional..	42
5. METODOLOGIA	45
5.1 Abordagem	45
5.2 Delineamento	46
5.3 Procedimentos	47
5.3.1 População	47
5.3.2 Coleta e análise dos dados	48
5.3.3 Análise	49
6. ANÁLISE DOS DADOS	50
6.1 Realização/satisfação	53
6.1.1 Carga horária	55
6.2 Valorização/reconhecimento	59
6.3 Integração	64
6.4. Liderança	68
6.5 Participação	72
6.6 Desafios	80
6.6.1 Criatividade e inovação	80
6.6.2 O estímulo à proposição de sugestões	84
6.7 Crescimento profissional	87
6.7.1 Promoções	90
6.7.2 Estabilidade	93

6.7.3 Treinamento	96
6.8 Reconhecimento financeiro	101
6.8.1 Planos de incentivo	103
6.9 Qualidade	105
7. CONCLUSÕES	116
7.1 Sugestões para pesquisas futuras	121
8. BIBLIOGRAFIA	122
9. ANEXOS.....	127

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Emissoras de TV do RS e seus níveis de potencialidade	39
FIGURA 2 - Tempo de serviço	50
FIGURA 3 - Gênero	51
FIGURA 4 - Setor ou função que desempenha	51
FIGURA 5 - Setor ou função x tempo de serviço	52
FIGURA 6 - Veículos em que atua.....	53
FIGURA 7 - Realização profissional.....	54
FIGURA 8 - Realização profissional, de acordo com a função ou setor....	54
FIGURA 9 - Realização de acordo com o tempo de serviço.....	55
FIGURA 10 - Carga horária	56
FIGURA 11 - Carga horária de acordo com a função ou setor	56
FIGURA 12 - Satisfação em relação à carga horária por setor ou função ..	57
FIGURA 13 - Carga horária da área de jornalismo: TV e jornais.....	58
FIGURA 14 - Satisfação, em relação à carga horária, dos profissionais de jornalismo por veículo	58
FIGURA 15 - Reconhecimento pelo trabalho desempenhado	59
FIGURA 16 - Reconhecimento por função ou setor	60
FIGURA 17 - Reconhecimento por tempo de serviço	60
FIGURA 18 - Sentimento de valorização/reconhecimento	61
FIGURA 19 - Sentimento de valorização de acordo com a função ou setor	62
FIGURA 20 - Sentimento de valorização do setor comercial por veículo ..	62
FIGURA 21 - Sentimento de valorização do setor jornalismo por veículo	63

FIGURA 22 - Sentimento de valorização de acordo com o tempo de serviço	64
FIGURA 23 - O relacionamento entre as pessoas na equipe	65
FIGURA 24 - O relacionamento entre as pessoas nas empresas.....	65
FIGURA 25 - Visão dos setores ou funções a respeito do relacionamento entre as pessoas nas empresas.....	66
FIGURA 26 - O relacionamento entre as pessoas nas empresas, visto pelos funcionários, de acordo com o tempo de serviço	67
FIGURA 27 - Relacionamento entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados dentro da equipe	67
FIGURA 28 - Relacionamento entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados dentro da equipe de acordo com a função.....	68
FIGURA 29 - Exerce cargo de liderança?	69
FIGURA 30 - Atuação do superior imediato.....	70
FIGURA 31 - Atuação do superior imediato por setor ou função.....	70
FIGURA 32 - Avaliação da atuação das pessoas que exercem cargos de liderança.....	71
FIGURA 33 - Avaliação da atuação das pessoas que exercem cargos de liderança por setor ou função.....	72
FIGURA 34 - Idéias e sugestões	73
FIGURA 35 - Idéias e sugestões por setor ou função	73
FIGURA 36 - Mais ouvidos: comercial rádios.....	74
FIGURA 37 - Idéias e sugestões por tempo de serviço x empresas.....	75
FIGURA 38 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas após às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores.....	76
FIGURA 39 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas, após as sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, de acordo com a função ou setor.....	77
FIGURA 40 - Mais satisfeitos: comercial rádios	77

FIGURA 41 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas após às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, de acordo com o tempo de serviço	78
FIGURA 42 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho	78
FIGURA 43 - Mais satisfeitos em relação à autonomia: comercial rádios .	79
FIGURA 44 - Menos satisfeitos em relação à autonomia: jornalismo jornais	79
FIGURA 45- Incentivo à criatividade e inovação	81
FIGURA 46 - Incentivo à Criatividade e inovação por setor ou função	81
FIGURA 47 - Incentivo à criatividade e inovação por tempo de serviço ...	84
FIGURA 48 - Proposição de sugestões	85
FIGURA 49 - Proposição de sugestões de acordo com o setor ou função..	86
FIGURA 50 - Proposição de sugestões de acordo com o tempo de serviço	86
FIGURA 51 - Oportunidades de crescimento profissional	87
FIGURA 52 - Oportunidades de crescimento profissional por função, ou setor.....	88
FIGURA 53 - Opec: Menos contentes em relação às oportunidades de crescimento profissional	89
FIGURA 54 - Comercial/rádios: mais contentes em relação às oportunidades de crescimento profissional.....	89
FIGURA 55 - Oportunidades de crescimento profissional por tempo de serviço	90
FIGURA 56 - Critérios de promoção	91
FIGURA 57 - Satisfação em relação aos critérios de promoção por setor ou função.....	91
FIGURA 58 - Comercial rádios: Mais satisfeitos, em relação aos critérios de promoção.....	92
FIGURA 59 - Satisfação em relação aos critérios de promoção por tempo de serviço	92

FIGURA 60 - Estabilidade	93
FIGURA 61 - Estabilidade de acordo com a função ou setor	94
FIGURA 62 - Comercial TV: menos seguros	95
FIGURA 63 - Comercial rádios: mais seguros.....	95
FIGURA 64 - Estabilidade de acordo com o tempo de serviço	96
FIGURA 65 - Já passou por treinamento?.....	97
FIGURA 66 - Circulação: setor que menos passou por treinamento	97
FIGURA 67 - Treinamento x tempo de serviço	98
FIGURA 68 - Como foi o treinamento?	98
FIGURA 69 - Gostaria de passar por treinamento?	99
FIGURA 70 - Reconhecimento financeiro	101
FIGURA 71 - Reconhecimento financeiro de acordo com setor ou função	102
FIGURA 72 - Reconhecimento financeiro de acordo com o tempo de serviço	102
FIGURA 73 - Satisfação dos clientes externos nas empresas	107
FIGURA 74 - Preocupação com a satisfação dos clientes externos nos setores de trabalho	107
FIGURA 75 - Cliente externo na visão do cliente interno	108
FIGURA 76 - Satisfação do cliente externo de acordo com o setor ou função em que o cliente interno trabalha.....	109
FIGURA 77 - Há algo que prejudica o processo de elaboração do trabalho, e interfere no resultado final do serviço oferecido ao cliente.....	109
FIGURA 78 - Há algo que prejudica o processo de elaboração do trabalho, e interfere no resultado final do serviço oferecido ao cliente, de acordo com o setor, ou função.....	110
FIGURA 79 - Setor ou função que prejudica a execução do trabalho	111
FIGURA 80 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho?.....	112

FIGURA 81 - Setor ou função que prejudica a execução do trabalho de acordo com o jornalismo.....	112
FIGURA 82 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho de acordo com o jornalismo.....	113
FIGURA 83 - Setor, ou função, que prejudica a execução do trabalho, de acordo com o comercial.....	114
FIGURA 84 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho de acordo com o comercial.....	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Veículos atendidos, de acordo com a função e o setor	41
QUADRO 2 - Necessidade de treinamento	96
QUADRO 3 - Necessidades de treinamento	119
QUADRO 4 - Propostas de melhoria na qualidade dos serviços	120
QUADRO 5 - Relação de funcionários entrevistados	137

LISTA DE SIGLAS

ADM BRASIL.....	Administração Brasil
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	Normas de Garantia da Qualidade
OPEC	Operações comerciais
PDCA.....	<i>Plan, Do, Check and Act</i> (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPR	Plano de Participação nos Resultados
Procon	Órgão de defesa do consumidor
RBS	Rede Brasil Sul de Comunicação
Secovi/SM.....	Sindicato das Empresas de Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais de Santa Maria
Uneb.....	União Educacional de Brasília
Unimed.....	Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ilimitados

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Questionário	127
ANEXO B – Roteiro das entrevistas	136
ANEXO C – Lista dos entrevistados	137

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO DE EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

Autora: Fabiana Cardoso de Siqueira
Orientadora: Dr.^a Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, 3 de maio de 2004.

Este trabalho visou diagnosticar as práticas relacionadas ao clima organizacional, para propor sugestões de melhoria da qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento das pessoas, por meio da educação, capacitação e treinamento. O diagnóstico do clima organizacional foi realizado a partir do estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação social, de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Todas funcionam em uma mesma sede e possuem mecanismos de administração e, também, outros departamentos interligados. Este foi o primeiro trabalho, deste tipo, realizado, simultaneamente, nas cinco organizações. A pesquisa foi de caráter descritivo, e a análise quantitativa e qualitativa. A partir do diagnóstico, foram feitas sugestões para a melhoria da qualidade em serviços, com base em dimensões-chaves do clima organizacional, propostas por Kahale (2002), e da filosofia da qualidade.

ABSTRACT

Master Dissertation

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO DE EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

(Organization system and services quality: a study about a grup of
communication interprises)

Author: Fabiana Cardoso de Siqueira

Adviser: Dr.^a Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, 7th, June, 2004.

This research had the main goal to verify the practices used in a interprise controled by RBS (Rede Brasil Sul de Comunicação), about the situation of the people management, to propose improvement in quality of the services realized, considering the reference through the people development, by the way of the education, qualification and training. The work of the management was realize from the particular study of a social communication enterprises from Santa Maria (Brazil). All of sectors function in the same place and they have the administration and others departments connected. This was the first kind of study realized with all of these five organizations. The research was descriptive with analysis quantitative and qualitative. From this verification was made suggestions for the improvement of quality in services, based in keys dimension of the management proposed by Kahale (2002) and in the quality filosofy.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos ligados à qualidade e produtividade vêm comprovando que a busca pela satisfação dos clientes é uma necessidade de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Existem várias ferramentas que possibilitam que a empresa conheça o que o cliente quer. Pode-se obter, por exemplo, uma avaliação através de pesquisas de satisfação, para saber o que o cliente deseja e a impressão que ele tem do produto, ou serviço, oferecido. Mas atingir esse objetivo de uma forma isolada não significa um grande avanço para uma organização, visto que as necessidades dos clientes mudam com o tempo e com as alterações que ocorrem no ambiente externo. A organização deve estar atenta, buscando a melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços.

Existem fatores que devem ser levados em conta, quando se pensa em qualidade e produtividade nas empresas, tais como: a maneira como a organização gerencia seus processos e suas informações; a relação da empresa com a sociedade; a forma como define seu sistema de medição global; como faz a gestão de pessoas, etc. O conjunto completo, desses fatores, pode ser visto nos programas que buscam a excelência dentro das organizações. O Prêmio Nacional para a Qualidade (PNQ), entre os critérios, inclui, na gestão de pessoas, o que a empresa deve observar para manter um clima organizacional que propicie a busca pela excelência. Até mesmo para as organizações, que não estão inseridas no PNQ, estudar o ambiente interno tornou-se uma questão de sobrevivência.

É importante notar que as necessidades das pessoas, no trabalho, nascem em função do grupo onde estão inseridas, do uso da estrutura organizacional e do próprio ambiente de trabalho, que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas na execução de suas atividades. No setor de serviços, o fator humano ganha um destaque

especial, tendo em vista a relação mais próxima entre clientes externos e internos e o fator subjetivo do processo de produção. Por isso, acredita-se que estudar o ambiente interno das organizações de serviços, através de seus colaboradores, e buscar a melhoria do clima organizacional são fatores-chaves para que se alcance a qualidade nas empresas. Tendo em vista isso, buscou-se, através deste trabalho, responder a seguinte questão: Quais elementos do clima organizacional podem ser melhorados, para que se obtenha mais qualidade nos serviços prestados?

Para se realizar o diagnóstico do clima organizacional, utilizou-se um estudo de caso de cinco empresas de comunicação social, da região central do Rio Grande do Sul (Rede Brasil Sul de Comunicação - RBS TV Santa Maria, Diário de Santa Maria, Zero Hora, rádio Atlântida, rádio Itapema), onde foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo. O público-alvo da pesquisa foram as pessoas que trabalham nas empresas, o que representa, ao todo, 154 pessoas. Todas essas organizações funcionam na mesma sede, na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo Geral

Diagnosticar as práticas relacionadas ao clima organizacional, para propor melhorias na qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento das pessoas por meio da educação, da capacitação e do treinamento.

1.1.3 Objetivos específicos:

- Analisar o ambiente interno das organizações, apresentando os pontos fortes e, também, os mais problemáticos;
- Analisar os aspectos que influenciam a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do potencial dos funcionários;
- Compreender como as organizações chegaram ao atual estágio motivacional;
- Mostrar que funcionários e prestadores de serviço, motivados, satisfeitos e valorizados pelas organizações, produzem com qualidade, trazendo condições para que as empresas possam competir no mercado.

1.2 Motivação

De nada adianta as empresas investirem em máquinas, em novas tecnologias e métodos, se não souberem gerenciar pessoas. A criatividade, o poder de resolução e de encontrar saídas para situações difíceis são características que, se as organizações souberem explorar, fazem a diferença em um mercado competitivo. Empresas, cujo serviço depende mais diretamente da criatividade e da rapidez na busca de soluções para satisfazer o cliente, precisam estar atentas a isso.

Na prática, muitas organizações prestadoras de serviço não se preocupam com o cliente interno. Focalizam as ações no faturamento e na minimização de despesas, com o objetivo de aumentar os lucros, e deixam de lado o fator humano. Os empregados são expostos a jornadas de trabalho excessivas, há pouca motivação e baixa oportunidade de crescimento. Isso pode refletir no processo de busca da qualidade.

Conforme observou Berry (2001, p. 104), “melhorar continuamente a

execução das atividades que compõem o serviço depende de saber o que deve ser melhorado. Ouvir atentamente os clientes que utilizam o serviço e os funcionários que o realizam é um meio de se manter informado a respeito das melhorias na execução”.

1.3 Justificativa

As pesquisas que se dedicam a descobrir como o cliente interno percebe a organização, que necessidades possui, e que coletam informações para a realização de ações que possibilitem a melhoria do ambiente de trabalho, são relativamente novas, especialmente no Brasil. O interesse pela gestão de pessoas começou a intensificar a partir de 1991, com o surgimento dos programas de excelência.

Entretanto, as empresas da área da comunicação parecem estar vivendo em um mundo a parte. Estudos, que foram realizados há mais de dez anos pela Organização Internacional do Trabalho, Federação Internacional dos Jornalistas, Sindicatos de Córdoba na Argentina, Minas Gerais, Ceará e Distrito Federal, já apontavam a necessidade de se fazer pesquisas de clima organizacional (Revista de Comunicação, 1996, p.21). Os profissionais de jornalismo, que geralmente representam um grande número de pessoas nessas organizações, e que têm responsabilidade direta sobre o serviço oferecido, estavam ligados a um considerável grau de insalubridade e morte precoce. O estresse, a falta de horários regulares e jornadas longas de trabalho foram apontados como responsáveis por doenças cardiovasculares e insatisfação profissional.

Desde então, pouco foi investigado sobre o assunto, tanto em relação ao que pensam os jornalistas sobre o ambiente interno, como, a visão sobre o mesmo tema das outras pessoas que integram essas empresas. As ações

que poderiam desencadear melhorias no clima organizacional, e a constatação de como ele está em termos de diagnóstico, foram deixadas de lado.

Para recuperar, e aprofundar, o assunto, é que surgiu o interesse pela atual pesquisa. Estudar o clima organizacional dessas empresas é uma forma de verificar como as pessoas percebem o ambiente interno de trabalho e detectar o que pode ser mudado, para que se busque resultados satisfatórios, tanto para as organizações, quanto para a qualidade de vida dos funcionários. A intenção é, com o trabalho, também contribuir para uma melhor compreensão da relação entre clima organizacional e qualidade em serviços.

1.4 Divisão da dissertação

Para alcançar os objetivos pretendidos, no Capítulo dois é apresentado um histórico dos estudos realizados na área da qualidade. Também é apontado o que dizem os pesquisadores sobre a qualidade em serviços.

No Capítulo três são examinados os estudos na área das teorias administrativas sobre o ambiente interno das organizações e as pesquisas sobre cultura organizacional e clima organizacional. Também são abordados os trabalhos que integram os temas clima organizacional e qualidade em serviços.

No Capítulo quatro é apresentado o histórico das organizações objeto do estudo, abordando detalhes sobre o posicionamento atual das empresas no ambiente externo e interno, e a concessão de bonificações. Os procedimentos metodológicos utilizados e, também, as ferramentas escolhidas são mostrados no Capítulo cinco.

No Capítulo seis são apresentados e analisados os dados colhidos. No Capítulo sete são definidas as contribuições e conclusões e mostrados os planos de ação criados para melhorar o clima organizacional e a qualidade em serviços, e que outros trabalhos poderão ser realizados.

2. A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS NA ÁREA DA QUALIDADE

A preocupação com a qualidade não é algo recente, e não se pode afirmar que tenha iniciado a partir da Revolução Industrial. Desde que o homem deixou de produzir unicamente para sua subsistência, a qualidade passou a ser uma preocupação intrínseca. Não havia a compreensão que se tem hoje, mas para propor a troca, ou venda de mercadorias, sabia-se que o produto precisaria ter um atrativo para as outras pessoas.

Como relata Algarte & Quintanilha (2000), a preocupação com a qualidade já podia ser observada na indústria artesanal chinesa, no século 16 a.C até o século 11 a.C, através de suas porcelanas, tecidos de seda natural, papel, artigos de laca, chá, entre outros. Os autores ressaltam que os chineses certamente utilizavam um sistema rígido de controle da qualidade, pois era produzido um grande volume de produtos, artesanalmente, com a utilização de regras de padronização.

No entanto, a partir da Revolução Industrial observa-se um avanço mais significativo. Nas fábricas, a supervisão, que até então era feita por quem produzia, passou a requerer um encarregado que assumisse a responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe. A partir da Primeira Guerra Mundial surgiram os inspetores em período integral, com a função de eliminar os produtos defeituosos. Depois, foi desenvolvido o controle estatístico da qualidade. As aferições de equipamentos, ferramentas e instrumentos permitiram que as gerências atacassem as causas dos problemas, em relação à qualidade dos produtos.

A partir da Segunda Guerra Mundial os estudos na área da qualidade começaram a despertar um interesse mais acentuado. O Japão, derrotado pelos aliados comandados pelos Estados Unidos, soube aproveitar o processo de reconstrução da economia para dar um salto significativo na área industrial, tendo como alavanca a qualidade de seus produtos.

2.1 Os precursores do progresso da qualidade no Japão

Deming, norte-americano de origem, desenvolveu um importante trabalho no Japão, à convite da *Japanese Union of Science and Engineering*, sendo considerado o introdutor do binômio qualidade e produtividade. Deming, apud Contador (1998), tornou-se conhecido por desenvolver um sistema de controle estatístico da qualidade e por enfatizar que qualidade significava melhoria contínua. O papel e o comprometimento da gerência, nas organizações, era importante para que o sistema de melhoria fosse aplicado em todos os níveis.

Juran foi outro americano que contribuiu para o desenvolvimento da qualidade no Japão. A qualidade era compreendida como adequação ao uso, e a gerência possuía um papel importante nesse processo. Juran (1991) considerava essencial que as empresas avaliassem os resultados alcançados e aplicassem uma metodologia para solução de problemas. O autor desenvolveu três processos, que denominou de Triologia de Juran: o planejamento da qualidade, que envolve o desenvolvimento de produtos voltados para atender as necessidades do cliente; o controle da qualidade, utilizado como auxílio para que os objetivos do processo e do produto sejam atendidos e o aperfeiçoamento da qualidade, que tem como meta atingir níveis melhores dos que já foram obtidos no passado.

Feigenbaum, apud Contador (1998) usou “uma abordagem mais abrangente, à qual se atribuiu o nome de Controle Total da Qualidade. Criou um sistema com a finalidade de integrar os esforços para desenvolver, manter e aprimorar a qualidade, contemplando, principalmente, a inibição da propagação de falhas”.

Crosby (1999) entendia qualidade como conformidade com os requisitos, e acreditava que os melhores níveis na produção só poderiam ser

obtidos através da prevenção e, por isso, estabeleceu, como prioridade para as empresas, a implantação da ausência de defeitos.

O pesquisador japonês de maior destaque foi Ishikawa, que considerava a qualidade como satisfação do cliente. O mesmo acreditava que o avanço da qualidade, no Japão, ocorreu devido a participação de todos nas organizações, incluindo operários de chão de fábrica e a alta administração.

O êxito, obtido com a aplicação dos conceitos dos pioneiros da qualidade no oriente, fez com que as empresas ocidentais percebessem a perda de mercado. Nos Estados Unidos, a qualidade começou a ter mais aceitação a partir de 1984, quando, o então presidente, Ronald Reagan, chamou a atenção dos americanos para o tema, instituindo outubro como o mês da qualidade (Townsend, 1991).

Constata-se, observando o legado deixado pelos pioneiros desses estudos no Japão, que existem variações nos conceitos de qualidade. Feigenbaum (1994) definiu a qualidade em produtos e serviços como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços, em uso, corresponderão às expectativas do cliente”.

Para Juran (1991), a qualidade é entendida como “as características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto”.

A definição de qualidade, a ser utilizada neste trabalho, corresponde à apresentada por Contador (1998), e está relacionada ao modelo europeu de qualidade total:

A qualidade deve ser entendida por todos na organização como o grau de satisfação do cliente, seja ele externo ou interno. Assim, é preciso que as pessoas que ocupam posições em qualquer nível

hierárquico da organização conheçam as relações entre suas tarefas e os fatores de satisfação de seus clientes. Sendo a satisfação do cliente uma prioridade estratégica da empresa, é preciso que a empresa esteja estruturada de maneira a propiciar e monitorar continuamente a satisfação do cliente.

2.2 A qualidade total

Com o advento da globalização, que abriu os mercados e ampliou a oferta de produtos, a qualidade passou a ser um diferencial e também uma exigência. A exigência é determinada pelo próprio cliente, que, dispondo de uma oferta maior de produtos e serviços para escolher, torna-se mais consciente de sua posição. Isso pode ser facilmente observado no surgimento do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, através da Lei 8.078/90. Respaldados no Código, os consumidores acabam encaminhando, para a justiça, os casos como os que envolvem a má qualidade de produtos ou serviços. O Procon (órgão de defesa do consumidor), criado a partir do Código, também ganhou espaço e força, e as empresas passaram a ouvir mais atentamente o que os clientes têm a dizer.

Na filosofia da qualidade total, o envolvimento de toda a organização é fundamental para que se consiga um produto ou serviço de qualidade. O objetivo principal está ligado à satisfação do cliente externo, mas a qualidade total não deixa de lado, também, os benefícios para os membros da empresa, fornecedores, prestadores de serviço e para a sociedade. A melhoria contínua é um dos enfoques para que a organização mantenha-se competitiva.

De acordo com Contador (1998), a “qualidade total é a filosofia de gestão de empresas orientada pelo princípio do melhoramento contínuo dos

produtos, serviços, atividades e recursos produtivos, objetivando a satisfação do consumidor”.

Para buscar a melhoria contínua, surgiram várias ferramentas, como o ciclo do PDCA (*plan, do, check, act*), onde primeiro é preciso planejar, depois fazer, checar e agir para corrigir falhas e, se necessário, retornar ao primeiro estágio. Os Círculos de Controle da Qualidade compreendem a realização de reuniões periódicas, onde são discutidas soluções para problemas e sugestões de melhorias. A utilização de normas também é adotada na busca da excelência. A ISO 9001, versão 2000, utiliza os princípios da gestão pela qualidade total e dos prêmios de excelência da qualidade. A norma (NBR ISO 9001, 2000) “especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer, de forma coerente, produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis”.

A gestão pela qualidade total é utilizada pelas empresas de bens de consumo e de serviço, para aumentar a eficiência produtiva e competitividade. Entre os fatores, que impulsionaram a gestão da qualidade, inclui-se a premiação por excelência. O Prêmio Deming, no Japão, e o Prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos, difundiram as práticas e serviram de estímulo para inúmeras empresas apostarem em melhores modelos de gestão da qualidade. No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) incorpora sistemas que avaliam desde a relação da empresa com a sociedade, e seus funcionários, até os resultados, a forma como gerencia as informações e o capital intelectual. O PNQ serve de referência para outros prêmios criados no país, como o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). O PGQP foi estruturado em 1993 e possui, como um dos principais produtos, o sistema de avaliação, que funciona como um instrumento de diagnóstico organizacional, que tem como finalidade verificar o nível de desenvolvimento gerencial das

organizações e, desta forma, permitir que as empresas estabeleçam planos de melhorias. De acordo com os organizadores do PGQP (2003), o prêmio permite que

qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avalie o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alta performance, utilizando critérios atualizados continuamente e consagrados em nível internacional.

Segundo Barçante (1999), para que a empresa busque a qualidade total, precisa utilizar mecanismos cíclicos de avaliação, pois “sem estes mecanismos, é impossível diagnosticar de onde vêm os acertos e onde estão os problemas, para que se possa não apenas saná-los, mas evitá-los”. O autor também considera que as empresas, preocupadas em disponibilizar produtos ou serviços de qualidade, não devem, apenas, empenhar-se em avaliar seus processos, deixando de lado as pessoas que trabalham na organização. Os clientes internos precisam ser tratados como parceiros, pois parceiros insatisfeitos nunca serão os melhores aliados na busca pela excelência. Essa máxima vale, principalmente, para as empresas de serviço.

Entretanto, para se discutir o assunto qualidade em serviços, é preciso, antes, compreender as definições de clientes.

2.2.1 Os clientes

Entende-se como clientes externos as pessoas que compram ou usufruem dos serviços ou produtos, a sociedade, o governo e os órgãos de fiscalização. Fazem parte dos clientes internos os funcionários que compõem a força de trabalho, incluindo todos os níveis hierárquicos e a mão-de-obra terceirizada, que atua diretamente dentro das organizações. Os

fornecedores externos, prestadores de serviço, ou representantes de franquias, são incluídos em uma outra definição: a de clientes intermediários. Os clientes intermediários não atuam na organização, mas os produtos fornecidos, serviços prestados, ou a representação da marca, têm impacto direto sobre a empresa. Esse impacto pode gerar problemas nos serviços, ou até mesmo em uma imagem distorcida da empresa perante a sociedade. As definições de clientes externos, internos e intermediários servem para facilitar a análise do ambiente organizacional, embora os conceitos não sejam rígidos. Por exemplo, o cliente interno também faz parte da sociedade e pode utilizar os serviços da empresa a qual pertença, contudo, possui características mais de cliente interno.

Independentemente de serem externos, internos, ou intermediários, todos têm necessidades que devem ser atendidas. A satisfação dos clientes externos deve ser buscada pelos internos e intermediários. Já a satisfação dos clientes internos e intermediários deve ser alcançada através de ações da alta administração, dos valores que empresa adota, do relacionamento entre as pessoas e da cultura organizacional.

Quando é usado apenas o termo cliente, não se está tratando somente de quem está no fim da cadeia de produção e sofre o impacto direto do produto ou serviço. Embora Townsend (1991) afirme que cliente é “qualquer um a quem um indivíduo” forneça “qualquer informação, produto ou serviço”, a definição é ainda mais abrangente. O cliente pode ser, também, um departamento, a sociedade, ou uma empresa que forneça ou receba produtos ou serviços de outras empresas, departamentos ou indivíduos.

2.3 A qualidade em serviços

Na metade do século passado, período onde houve um crescimento no interesse pelo tema qualidade, a preocupação estava ligada à produção das fábricas, que precisava ser aumentada em função da concorrência e da necessidade de se diminuir falhas. Só que a realidade mudou. Não só a definição de qualidade evoluiu, como também o mercado. As empresas de serviço cresceram bastante. No Brasil havia 813.667 empresas operando, em 2002, em atividades de serviços mercantis não-financeiros, gerando uma receita operacional líquida de R\$251 bilhões, segundo a última Pesquisa Anual de Serviços (PAS), feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001). Os mecanismos de aferição da qualidade, criados para a produção de bens, acabaram tendo pouco uso frente a nova realidade. Conforme Townsend (1991), os “dispositivos de medição e quadros de controle estatístico são de pouca utilidade para as indústrias de serviço ou informações”.

Os estudiosos da qualidade precisaram prestar atenção em alguns fatores que diferenciam o setor de serviços da realidade das fábricas. Contador (1998) aponta três, como sendo os principais: os serviços são intangíveis; o cliente ou um bem material que o cliente possua precisa estar presente para que seja executado; e o serviço é prestado e usufruído quase sempre simultaneamente.

Berry (2001) também destaca a intangibilidade como um fator das organizações de serviços, que deve ser levado em conta. Para o autor, os serviços são intangíveis porque

são difíceis de serem avaliados pelos clientes antes da compra. Os clientes não podem experimentar os serviços para verificar se são adequados e se lhes agradam; não há pneus a serem chutados nem *test-*

drives a serem realizados. Os clientes normalmente devem comprar o serviço para que possam realmente experimentá-lo. Dessa forma, devem confiar em uma empresa de serviços para cumprir sua promessa e conduzir-se de maneira honrada.

Segundo o mesmo autor, a qualidade no setor de serviços é dominada por dois fatores: psicologia e ética. As tarefas devem ser executadas da melhor forma possível, para que se mantenha a confiança do cliente.

Autores como Deming (1990), Berry (2001) e Townsend (1991) consideram, como fator problemático da qualidade em serviços, a alta dependência da mão de obra. A relação entre os clientes externos e internos é mais direta do que nas fábricas. Quanto mais próximo esse contato, maior o desafio. Berry (2001) afirma que “a ‘qualidade do produto’ é uma função da qualidade do desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações”. Se as práticas organizacionais fazem com que a capacidade de motivação dos clientes internos seja mais fraca, o desempenho também é afetado.

Não basta, apenas, falar para que todos ajam ou pensem em qualidade. Para Townsend (1991),

os funcionários de uma empresa precisam sentir que a operação deles é de qualidade, senão muitos deles, inclusive os melhores, irão embora. Os bons funcionários estão ficando cada vez mais móveis e conscientes de seu valor no mercado. Eles precisarão ser convencidos de que são parte de uma organização que busca neles ajuda para tornar-se e/ou manter-se empresa de qualidade. E eles esperarão receber serviços de qualidade de outras unidades dentro da empresa.

De acordo com Berry (2001), não são apenas os clientes externos que ganham com uma organização de serviço preocupada com a qualidade, pois

todos se beneficiam da existência de uma grande empresa – clientes, funcionários, fornecedores, investidores, cidades, nações. Fortes valores institucionais capacitando seres humanos no trabalho para executarem todo o seu potencial como pessoas membros de uma comunidade contribuem para a criação de indiscutível valor dentro e fora da empresa. A empresa sobrevive como um sucesso porque está mais cheia de vida.

2.3.1 As empresas de comunicação e a qualidade em serviços

As empresas de comunicação possuem como características a intangibilidade e forte dependência de mão de obra e pertencem ao setor de serviços. Essas organizações podem estar ligadas a atividades de publicidade, relações públicas e/ou jornalismo. As organizações de publicidade desenvolvem trabalhos de divulgação de marcas, pessoas, produtos e/ou serviços. As de relações públicas cuidam da imagem de empresas ou pessoas e as de jornalismo disponibilizam informações na forma de notícias e entretenimento.

As empresas de jornalismo possuem, como característica principal, a agilidade na apuração e divulgação de informações e, para isso, podem dispor de quatro veículos: rádio, televisão, jornal impresso e internet. Independentemente do veículo, muitas dessas organizações utilizam a qualidade como parte integrante da imagem da empresa, divulgando-a através de frases de impacto (*slogans*), mas, na prática, poucas adotam a qualidade nos sistemas de gestão. No Rio Grande do Sul, o Jornal do Povo, de Cachoeira do Sul, e a Rádio Uirapuru, de Passo Fundo, destacam-se como as únicas empresas de comunicação a receberem reconhecimento pelo

empenho na busca da qualidade. Quem obteve melhor classificação foi o Jornal do Povo, que em 2003 conquistou o troféu Ouro no PGQP. Em nível nacional (PNQ), não há prêmios distribuídos a empresas do setor. Outros estudos apontam que as empresas de comunicação também não têm destaque quando se analisa quais são as melhores organizações do país para se trabalhar. Nas pesquisas feitas pela revista Exame, sobre as 100 melhores empresas para se trabalhar, um aspecto chama a atenção: as organizações de comunicação social não aparecem na lista (Guia Exame, 2003). No estudo, foram analisados oito quesitos: remuneração, benefícios, treinamento e oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e responsabilidade social.

Embora a maioria das organizações de comunicação se preocupe em manter uma boa relação com seus fornecedores e prestadores de serviço e em conhecer o perfil dos clientes externos através de pesquisas de satisfação, as empresas não percebem que os clientes internos também precisam estar satisfeitos. A utilização de pesquisas de clima organizacional constitui o primeiro passo para conhecer a visão das pessoas sobre a organização na qual trabalham, e sobre as ações que possam ser desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e dos serviços prestados. Esses assuntos foram aprofundados no capítulo a seguir.

3. O DESAFIO E AS MUDANÇAS NO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno das empresas vem sofrendo, constantemente, mudanças impostas não só pela economia, como também por revoluções culturais e tecnológicas. Com a globalização, as fronteiras que antes resguardavam as organizações dos concorrentes estrangeiros tornaram-se menos rígidas. Os homens, acostumados a ocuparem a maioria dos cargos no mercado de trabalho, vêem, cada vez mais, seus espaços serem tomados pelas mulheres. Isso tudo gera impacto no ambiente interno das organizações. A informatização e automação também estão, cada vez mais, presentes. Há 20 anos, quem visitava uma redação de jornal via máquinas de escrever. Hoje, tudo está informatizado. A montagem das páginas, anteriormente executada manualmente, é feita em questão de minutos, na redação. A impressão pode ser realizada, facilmente, em outra cidade, bastando, apenas, a transmissão de dados através de uma rede de computadores. Com isso, a carga de trabalho aumentou, uma vez que, o horário de apuração das notícias foi prolongado, e as pessoas envolvidas no processo acumularam novas funções. Assim como essa transformação ocorreu nos jornais, muitos outros setores da economia também sentiram os impactos dessa mudança, que culminou com a sobrecarga de trabalho dos clientes internos nas organizações.

Para reduzir custos, e reestruturar os processos e departamentos, visando a competitividade, as empresas introduziram alguns mecanismos. Um deles foi o *downsizing*, que implica em demissões generalizadas, para reduzir o tamanho das empresas.

A reengenharia também foi, e é, colocada em prática para reestruturar as organizações. Segundo Robbins (2000), a reengenharia é adotada quando a alta administração percebe que funções, departamentos e

processos estão se tornando engessados e não mais funcionam. Os executivos precisam entrar em ação e repensar a empresa.

Pesquisar o impacto de todas essas mudanças, no ambiente interno das organizações, vem se tornando um desafio para psicólogos, antropólogos, administradores, engenheiros, sociólogos e engenheiros de produção. Essa preocupação, entretanto, não é recente. Muito antes de se falar em reengenharia, e em *downsizing*, algumas teorias tentavam melhorar o desempenho das empresas. Aos poucos, a idéia de compreender o ambiente interno das organizações começou a surgir.

3.1 As teorias administrativas

Um dos que mais contribuiu, para a racionalização do trabalho, foi o precursor da administração científica, Taylor, que desenvolveu os primeiros estudos ligados à divisão das tarefas na indústria. Segundo o pensamento de Taylor, todos deveriam saber o que fazer, e fazê-lo da melhor forma possível. Outro autor da Escola Clássica foi o engenheiro francês Fayol. Administrar através dos 14 princípios elaborados por Fayol, apud Araújo (2001), “é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Mas foi com a Escola das Relações Humanas que as atenções se voltaram para a motivação no ambiente interno. Follet elaborou quatro princípios, para facilitar a pesquisa da motivação humana, a partir de valores do indivíduo e da sociedade. Esses princípios incluíam o contato entre as pessoas na organização, o planejamento do trabalho, o envolvimento das pessoas nesse processo, o relacionamento recíproco e a tomada de decisões, independentemente da hierarquia. Outro autor, que pertence a Escola das Relações Humanas é Mayo, que também destacou o papel do homem dentro da organização. Seus estudos apontaram a

influência da opinião do grupo, no comportamento do trabalhador nas empresas.

Tanto os conhecimentos da Escola Clássica, quanto da Teoria das Relações Humanas, foram assimilados pelos autores da Teoria Neoclássica de Administração, que utilizaram as contribuições para novos avanços nos estudos. Drucker, O'Donnell e Koontz, apud Lima (1998, p.13), “enfaticavam a prática da Administração pela busca de resultados, com aplicação de maior praticidade. Eles estavam preocupados em estabelecer princípios capazes de orientar os administradores. Estes princípios, de certa forma, deram origem ao chamado Processo Administrativo”.

Já a Teoria Burocrática, que surgiu a partir de 1940, enfatizava a racionalidade. O indivíduo acabou sendo deixado de lado, em detrimento da relação entre os departamentos da organização.

A motivação dos funcionários voltou a ser o centro dos estudos, com o surgimento da Teoria Comportamentalista ou “Behaviorismo” na Administração, que enfatizou o comportamento dentro das organizações. Maslow elaborou a Teoria da Hierarquia e das Necessidades, estabelecendo cinco necessidades: fisiológica, de segurança, social, de estima e de auto-realização. Conforme Maslow, há uma hierarquia que o ser humano segue para satisfazer o que necessita. A primeira, a necessidade fisiológica, está na base da pirâmide. Depois de atendida, a motivação do indivíduo cessa e ele passa, respectivamente, para as necessidades de segurança, social e de estima. A última, no topo da pirâmide, seria a de auto-realização. As pessoas agiriam através de estímulos, que serviriam de impulsos para as ações.

Herzberg complementou os estudos de Maslow. Elaborou a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação, onde os fatores higiênicos incluem os componentes considerados como parte das condições de trabalho, e que não levam à motivação em si, tais

como: supervisão, políticas da empresa, administração, remuneração, entre outros. Para melhorar a motivação, o autor acredita que as empresas precisam enfatizar os fatores que estão ligados ao trabalho propriamente dito, como: realização, reconhecimento, oportunidades de crescimento, entre outros.

McGregor elaborou a Teoria X e a Teoria Y após estudar a maneira como os executivos tratavam os funcionários. McGregor, apud Robbins (2002, p.153), “concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos agrupamentos de premissas, e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com elas”. A Teoria X apresenta uma visão negativa, onde “os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho”. A Teoria Y, por outro lado, é positiva e pressupõe que “os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação”.

A Teoria Estruturalista incorpora uma abordagem nova. A organização é analisada além de suas fronteiras físicas. Segundo Lima (1998, p.18), para “os estruturalistas, a organização pode ser vista como uma grande e complexa unidade social, onde interagem muitos grupos sociais. Os interesses desses grupos podem ser compatíveis ou não”.

A Teoria Sistêmica surgiu com uma nova proposta que contribuiu para a evolução do pensamento administrativo. Os autores Katz & Kahn tiveram um papel importante na divulgação dessa teoria. A abordagem desenvolvida por Katz & Kahn, apud Araújo (2001, p.25), “dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte [...]. E a forma de manter essa estrutura aberta é fortalecer sua principal fonte motivadora: seus recursos humanos”. Segundo o pensamento de Katz & Kahn, apud Lima (1998, p.21), as principais características dos sistemas

abertos são: “a importação de energia (*inputs*) e a transformação desta energia em saídas ou *outputs*. Essa troca de energia com o ambiente teria um caráter cíclico, assim a energia retorna à organização, realimentando o sistema”.

A Teoria Contingencial apresenta o princípio de que tudo é relativo. Conforme observa Araujo (2001, p.28), o enfoque da “contingência vai bem além da abordagem de sistemas abertos quando envolve a problemática do ambiente. Na abordagem da contingência, as condições ambientais causam transformações no interior das organizações, ou seja, o ambiente provoca o fenômeno organizacional”. Alguns pesquisadores, que se detiveram a estudar a abordagem contingencial, foram: Skinner, Chandler, Bennis, Galbraith, Burns e Stalker, Lawrence e Perrow.

Na linha da motivação, de acordo com Robbins (2002), uma das explicações que tem mais respaldo, atualmente, é a Teoria da Expectativa, elaborada por Vroom. Essa teoria enfoca as relações esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais, e “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e a atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

3.2 Cultura Organizacional

Para que se possa entender a relação que existe, hoje, entre clientes internos e a empresa, é preciso, em primeiro lugar, estudar o que significa cultura organizacional e o seu modo de atuação. Bom Sucesso (2002, p.37) afirma que “conhecer a cultura é o primeiro passo para compreender o comportamento humano característico de uma organização. Decorre da

análise permanente de como e quanto valores e crenças afetam os resultados da organização e a qualidade de vida das pessoas”.

Para Tavares (2002, p.75), a cultura em si

é o veículo de relação por excelência com o meio externo. Ela se constitui de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estruturas de poder) e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) que proporcionam a manutenção, reprodução e crescimento da espécie homínida atual: o Homo Sapiens.

Segundo a mesma autora (Tavares, 2002, p.67), a cultura organizacional, por outro lado, é compreendida como “um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado”, denominado empresa. “Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”. Chanlat (1993, p.48) também elaborou uma definição, que considera que a cultura organizacional “antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais”.

O tema diferencia-se de satisfação com o trabalho, de acordo com Robbins (2002, p.503), por ser descritivo e não estar relacionado ao fato de os funcionários gostarem, ou não, das características da cultura da empresa, e sim da maneira de como eles percebem estas características. A finalidade da cultura organizacional é dar uma direção, uma identidade para a empresa. O autor argumenta que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Na publicação Administração Brasil (ADM Brasil, 2002), a cultura é vista como algo que influencia o comportamento do cliente interno e “envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização”. Essa influência, de acordo com Luz (2003), ocorre no dia-a-dia e atinge os grupos na organização, influenciando nas decisões, na liderança, nos comportamentos, nas punições e demais fatores. Sendo assim, a cultura organizacional também reúne as crenças, os valores e a forma de como as pessoas trabalham e se relacionam dentro da organização, e é isso que diferencia uma empresa das demais. Os valores demonstram, claramente, quais as prioridades que uma empresa procura seguir no cumprimento dos objetivos. Esses valores são vistos por Berry (2001, p.23) como o “tesouro” das organizações, pois

refletem o que o líder tem de valor, a que a organização atribui valor. São os ideais, os princípios e a filosofia no centro do empreendimento. Eles são protegidos e respeitados. Eles revelam a alma da empresa. Dão vigor à promessa. [...] Sua força e esperança permeiam a empresa em todo nível, e tornam-se palpáveis em decisões e comportamento.

Luz (2003) observa, entretanto, que é preciso estar atento ao que a empresa considera como valores, uma vez que, nem sempre, as organizações seguem o que declaram. A cultura organizacional pode se manifestar através de rituais, códigos ou símbolos, que fazem parte da rotina da empresa, e pode, também, causar impacto positivo, ou negativo, no ânimo dos clientes internos.

3.3 Clima organizacional

Muitas empresas ainda são resistentes, e percebem o cliente interno como um cumpridor de tarefas. Não consideram que a maneira de gerenciar, os valores que adotam, e até a forma de como escolhem líderes pode causar mudanças no clima organizacional. A expressão clima organizacional, ou clima interno, já foi definida de várias formas. Alguns autores consideram o clima organizacional como sinônimo de satisfação, ou de insatisfação, no trabalho, motivação e cultura organizacional.

Giorgi, apud Oliveira (1995), alega que o clima é a percepção que as pessoas têm da empresa e o nível de motivação que faz com que as pessoas reajam a esta percepção. Já Davis, apud Oliveira (1995), considera que clima diz respeito às crenças. Toledo & Milioni, apud Oliveira (1995, p.22), acreditam que é o “conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Conceito que se confunde com o de cultura da organização”. Schneider, apud Oliveira (1995), argumenta que clima e cultura são tópicos que se complementam, pois o clima diz respeito às maneiras através das quais as empresas indicam o que é importante (os caminhos que devem ser seguidos pelos funcionários) para que se alcance a eficácia.

Para ADM Brasil (2002), o tema refere-se

especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Oliveira (1995, p.47) afirma que o clima organizacional é algo volátil, capaz de ser alterado, dependendo do estado em que a empresa se encontre. Para o autor, o clima pode ser alterado em função de

novas influências surgidas, e que decorre de decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e por ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

A intensidade desse estado interno, principalmente na geração de conflitos interpessoais, ou entre departamentos da empresa, é o que Luz (2003) chama de “a forma mais aparente do clima de uma empresa”. A força e frequência dos conflitos podem determinar se o clima é agradável ou tenso.

Neste trabalho, o clima organizacional foi tratado como a soma de elementos, que se refletem no comportamento das pessoas dentro da organização, tais como: o relacionamento entre os clientes e departamentos, a influência das crenças e valores, o estilo de liderança adotado, as possibilidades de crescimento oferecidas, o reconhecimento pelo trabalho e a satisfação com o serviço desempenhado.

Atualmente, a forma mais usual de se fazer a avaliação do clima organizacional é a pesquisa de clima. Conforme observa Gomes (2002), esse tipo de pesquisa permite a realização de uma “análise da organização com o seu ambiente, e do conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou de insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem”.

Luz (2003, p.2) afirma que é importante que as empresas conheçam mais seus empregados, o que pensam e sentem, em relação às diferentes

“variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, [...] entre outras”.

Bom Sucesso (2002, p.34) alega que fazer a pesquisa de clima organizacional é essencial, uma vez que, dessa forma, é possível identificar

até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégias.

A pesquisa de clima organizacional permite que os líderes e a empresa tenham noção dos elementos que causem impacto no comportamento das pessoas na organização, possibilitando, dessa forma, o aprimoramento do clima organizacional. Como essa pesquisa deve ser aplicada ciclicamente, o resultado dos diagnósticos deverá desencadear ações que busquem a melhoria contínua do clima organizacional. Barçante (1999) alega que a pesquisa não deve ser realizada novamente até que os resultados possam ser notados pelos clientes internos, pois se trata apenas do ponto de partida para elevar os níveis de satisfação dos clientes internos e fazer com que o desempenho operacional cresça. A pesquisa detecta o momento pelo qual a empresa está passando, mas não é só o presente que pode ser observado na análise. O passado pode trazer, embutido, algumas heranças que influenciam a forma de como são gerenciados os processos ou os relacionamentos entre os clientes internos, intermediários e externos, e isso deve ser levado em conta.

Contudo, o presente tem mais peso na análise, visto que exerce influência maior. É importante que essa pesquisa não seja aplicada em momentos atípicos, pois pode condicionar resultados. O apoio dos executivos da empresa é fundamental para a realização do diagnóstico. Sem esse apoio, a pesquisa tornar-se-á sem sentido, as ações não serão desencadeadas, e de nada adiantarão os resultados obtidos.

Conforme Kahale (2002), os executivos devem “ressaltar para seus colaboradores a importância da visualização da realidade interna da empresa como condição básica para atingir os padrões de excelência desejados”. Kahale argumenta que a pesquisa pode ajudar a empresa a realizar ações como: potencializar os propulsores através do levantamento dos pontos fortes da empresa, balizar programas de treinamentos específicos com a identificação de pontos críticos e obter a sinergia dos colaboradores e das lideranças.

Além do apoio dos executivos, e da definição de ações que devem ser desencadeadas a partir da análise dos resultados, a pesquisa também precisa ser discutida abertamente na organização, pois, dessa forma, podem surgir novas melhorias.

O maior desafio é, segundo Bom Sucesso (1998, p.49), “conhecer as pessoas, o seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos”. Luz (2003) complementa argumentando que, de fato, conhecer as pessoas, através do grau de satisfação, do que esperam e do que necessitam as equipes de trabalho é fundamental para que as organizações cresçam e possibilitem a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Kahale (2002), as maiores riquezas, hoje, para as empresas que enfrentam competição em um mercado globalizado, são as pessoas. Os clientes internos precisam estar “motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização”. A autora

afirma que, através das pesquisas de clima que realizou em diversas empresas, constatou que há uma “correlação entre um baixo nível de motivação e um alto índice de doenças psicossomáticas. O resultado é um elevado gasto com assistência médica” com os funcionários.

Berry (2001) argumenta que faz parte do crescimento das empresas, especialmente das organizações de serviço, desenvolver o potencial humano e comemorar as conquistas. As empresas de serviço que desejem o sucesso de forma consistente, e a longo prazo, precisam investir na satisfação dos clientes internos, para que estes possam atender as necessidades dos clientes externos.

Mas, como observa Barçante (1999, p.59), não significa “que a empresa passe a ser uma grande distribuidora de *benesses*, uma ‘Santa Casa de Misericórdia’. Ao contrário, cada vez que a empresa atender aos anseios de seus funcionários, mais ela apontará para a necessidade de um comprometimento de todos, o que levará a seu próprio sucesso”. A satisfação, por um lado, faz com que o funcionário tenha melhor desempenho e, por outro, faz com que a alta administração também fique satisfeita.

Há três fatores que precisam estar bem direcionados, para que os funcionários realizem um serviço de qualidade. De acordo com Luz (2003, p.28), eles precisam: saber, poder e querer fazer.

Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. **Poder fazer** é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. **Querer fazer** é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o ‘**querer fazer**’ está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

Barçante (1999) afirma que as pesquisas de clima e a qualidade estão interligados, pois a pesquisa que não leva em conta a qualidade total torna-se, apenas, uma ação pontual, um diagnóstico, que não se transforma em desdobramentos. Para Luz (2003, p.30), realizar a pesquisa de clima organizacional, no setor de serviços, além de proporcionar a melhoria da qualidade, também deve ser vista como “uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”.

As principais contribuições da pesquisa de clima organizacional, segundo Gomes (2002), são:

buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa, promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, integrar os diversos processos e áreas funcionais, otimizar a comunicação, minimizar a burocracia, identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial, focar o cliente interno e externo, otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes, organizar e flexibilizar e agilizar as atividades da organização, etc.

3.3.1 O desenvolvimento dos clientes internos

Para que pessoas estejam alinhadas com os valores da empresa, torna-se necessário que saibam qual é o papel que cumprem e quais tarefas devam executar. Os clientes internos devem compreender e colocar em prática, no dia-a-dia, os valores da empresa, e também precisam ser treinados para fazer o trabalho da melhor forma possível. Em contrapartida, a empresa deve dar condições de trabalho e monitorar constantemente o clima organizacional.

No presente estudo, a divisão em clientes externos e internos foi proposta para facilitar a realização do diagnóstico. Os funcionários autônomos, ou de empresas terceirizadas, que atuam dentro de uma mesma organização, causam tanto impacto no ambiente interno quanto os que são contratados, por isso, devem ser avaliados como clientes internos na análise. Esses profissionais fazem parte da rotina e dos relacionamentos e são capazes de gerar alterações no clima organizacional.

Os fornecedores, prestadores de serviço (que não atuam diretamente na organização) ou detentores de franquias estão em um outro estágio, interferindo de forma indireta no clima organizacional por meio de ações desencadeadas fora da empresa. Os conflitos podem ser verificados através da pesquisa de clima aplicada aos clientes internos e, também, através de um outro tipo de pesquisa direcionada aos fornecedores, prestadores de serviço ou detentores de franquias, com o objetivo de aferir o grau de satisfação com a empresa.

Neste trabalho, todas as pessoas que não atuem dentro da organização são consideradas clientes externos, e não serão objeto de análise.

3.3.2 O crescimento das pesquisas sobre clima organizacional e qualidade no Brasil

O interesse na realização de pesquisas que tratem os temas clima organizacional e qualidade é recente no Brasil, como foi visto anteriormente. Tem pouco mais de uma década. A seguir, serão abordados alguns trabalhos envolvendo os dois assuntos.

Nas indústrias existem vários estudos de caso. Pode-se citar alguns, como o realizado por Lima (1995). Lima utilizou a linha de pesquisa da qualidade de vida no trabalho, em sua dissertação de mestrado, para avaliar

o nível de satisfação dos clientes internos que trabalham em empresas de construção de edificações de pequeno porte. Para desenvolver o trabalho, escolheu empresas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. As organizações foram selecionadas pela autora por estarem engajadas em programas de qualidade e implementarem iniciativas de melhoria nos fatores que interferem na situação do trabalho.

Detoni (2001) elaborou uma pesquisa nas agroindústrias no extremo oeste do Estado do Paraná, e identificou como os funcionários percebiam a satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho e qual o nível de satisfação.

Mello (2004) fez um estudo sobre a qualidade do clima organizacional na empresa Herbarium, enfatizando a correlação do tema com o desempenho humano. Através de uma escala numérica criada por Mello, foi solicitado aos colaboradores que avaliassem o desempenho real x o desempenho ideal, bem como as variáveis que interferem no desempenho.

Silva (2003) levantou fatores (tais como: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processos decisórios) que devem ser utilizados na avaliação do clima organizacional da União Educacional de Brasília (Uneb). As informações foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas e também através da análise documental e pesquisa bibliográfica.

Alguns autores também se dedicaram a pesquisar o clima organizacional voltado para a qualidade em serviços. Estivaletto (1997) estudou o clima organizacional e a qualidade em serviços nas empresas imobiliárias de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, tendo como referência as vinte e nove organizações que são filiadas ao Sindicato das Empresas de Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais de Santa Maria (Secovi/SM).

Outro a desenvolver pesquisas na área, foi Lima (1998). O autor buscou identificar como as chefias dos funcionários técnico-administrativos, da Universidade Federal de Santa Maria, compreendem a avaliação de desempenho da instituição, e qual a concepção que eles têm do desenvolvimento de recursos humanos.

Outro estudo realizado em instituições de ensino superior foi o implementado por Grabarschi (2001). O trabalho teve como objetivo verificar a relação entre a satisfação dos funcionários que trabalham (de alguma maneira) com ensino na Universidade Estadual do Oeste do Paraná e a percepção de quem estuda na instituição sobre a qualidade dos serviços prestados.

Brochier (2002, p.23) elaborou um estudo que teve como principal objetivo "apresentar um roteiro de contribuições que possam auxiliar os administradores de recursos humanos de hospitais, visando à melhoria da prestação dos serviços, à satisfação do funcionário e do paciente, tendo como referência a motivação, a capacitação e o treinamento". A pesquisa do tipo qualitativa/exploratória foi desenvolvida junto ao hospital Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ilimitados (Unimed), de Montenegro, no Rio Grande do Sul, e teve como público alvo os pacientes, funcionários, representantes da administração e da administração de recursos humanos.

Machado (2000) realizou um estudo em uma empresa bancária, onde o autor pesquisou a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e buscou, de forma participativa, junto com os funcionários da organização, o aperfeiçoamento do clima e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida no trabalho. O estudo desenvolvido pelo autor foi voltado para os temas clima organizacional, ambiente organizacional e aprendizagem.

Luz (2001) também realizou uma pesquisa voltada para as instituições bancárias. Ela analisou a metodologia de pesquisa de clima

organizacional utilizada pelo Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), para identificar a visão dos clientes internos em relação à comunicação, o relacionamento interpessoal, a imagem da empresa, o ambiente e condições de trabalho, o estilo de chefia, a saúde, a qualidade de vida, o sentido de realização e a política de recursos humanos e benefícios.

Apesar das pesquisas no setor de serviços terem evoluído bastante, conhece-se, apenas, um estudo com enfoque em empresas de comunicação social. O trabalho de Bem (2001) teve como objetivo a avaliação do clima organizacional de uma emissora de rádio de Getúlio Vargas, no Rio Grande do Sul, para identificar as características que deveriam ser aperfeiçoadas para implantar um programa de qualidade. A empresa possui uma estrutura familiar de administração e, na época do desenvolvimento do estudo, tinha treze (13) funcionários. O trabalho foi realizado com base no método proposto por Kolb, para avaliação do clima organizacional, composto de sete variáveis: conformismo, responsabilidade, recompensas, clareza organizacional, calor, apoio e liderança e padrões.

4. HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES OBJETO DO ESTUDO

As empresas, que fazem parte deste estudo de caso, pertencem ao Grupo RBS, que foi fundado em 1957, e que hoje é o atual líder na área de comunicação no sul do país. Filiado à Rede Globo de Televisão, o Grupo possui uma série de empresas ligadas ao ramo da comunicação, tais como: televisões, jornais e rádios. A área de abrangência está mais voltada para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, onde detém dezessete emissoras de televisão de sinal aberto (a maior rede regional de TV da América Latina), duas emissoras televisivas locais (TVCOM), seis jornais, vinte e quatro estações de rádio, um portal na Internet, uma revista, uma gravadora e uma empresa de marketing de precisão. O Grupo possui também uma emissora de televisão voltada ao segmento rural (Canal Rural) de veiculação nacional através da televisão a cabo. No segmento de rádio, a Rede Gaúcha Sat possui cento e dez estações afiliadas, distribuídas em nove estados brasileiros (RBS, 2004).

As empresas do Grupo têm como missão "facilitar a comunicação das pessoas com seu mundo" e, para isso, define como valores integrantes da cultura organizacional: a responsabilidade empresarial, a satisfação do cliente, o compromisso social e comunitário, a liberdade e igualdade, a ética e integridade e o desenvolvimento pessoal e profissional.

4.1 As empresas do Grupo RBS em Santa Maria

Em Santa Maria, na região central do Rio Grande do Sul, a formação das empresas, que compõe o Grupo, iniciou com a televisão. Em 1969 começou a funcionar, na cidade, a Televisão Imembuí S/A, uma emissora com programação local, mantida por empresários do município. Boa parte

das ações da empresa foi comprada pelo Grupo RBS, em 1973, quando esta passou a ser conhecida como RBS TV Santa Maria. A emissora atende a uma região composta por trinta e nove municípios.

Os outros quatro veículos de comunicação, que compõem o Grupo RBS em Santa Maria, foram criados vários anos depois. A Atlântida FM, uma rádio voltada para o público jovem (de quinze a vinte e quatro anos), foi instalada no município há vinte e cinco anos. Depois veio a Casa Zero Hora, que inicialmente funcionou fora da sede do Grupo. A Casa Zero Hora funcionou como uma sucursal do jornal editado na capital do estado.

Os profissionais de Santa Maria foram contratados com o objetivo de apurar notícias da região central, e também de conseguir anunciantes e assinantes para o jornal Zero Hora, de circulação nacional.

Em 2001, os profissionais que trabalhavam para o jornal foram transferidos para o prédio onde já funcionava a rádio Atlântida e a RBS TV Santa Maria. Depois, parte dos profissionais foi incorporada ao jornal Diário de Santa Maria, inaugurado há dois anos. Apenas a área comercial dos dois veículos não é integrada. A redação do jornal trabalha tanto para o Diário quanto para a Zero Hora.

A última empresa de comunicação do Grupo RBS, em Santa Maria, foi criada em 2004. É a Rádio Itapema FM, que tem a proposta de transmitir música para um grupo de faixa etária de vinte e cinco a quarenta e nove anos, de alto poder aquisitivo (68% pertencentes as classes AB). Todos os veículos são líderes de audiência e, na preferência dos leitores, dentro dos seus segmentos de mercado. Para que as empresas do Grupo atingissem este nível de desenvolvimento, foram realizadas, ao longo dos anos, uma série de mudanças.

4.2. Gestão de pessoas

A RBS TV Santa Maria é a empresa onde as mudanças na área de gestão de pessoas podem ser vistas de forma mais intensa, já que é o veículo mais antigo do Grupo no município, conforme relata o Funcionário 4 em entrevista, "no começo era um clima mais família. Era um grupo menor de pessoas. Era só a televisão".

O Grupo foi passando por uma série de transformações, não só com a criação de novos veículos de comunicação, como também com a redução do número de funcionários e de cargos.

No início da década de '90, ocorreu um processo de reengenharia. De acordo com o Funcionário 5, as mudanças causadas por esse processo podem ser claramente observadas através do sistema de funcionamento da Opec (Operações Comerciais): "a Opec e a exibição eram departamentos que eram separados. Aí, eles uniram em um só departamento [...]. Eram nove pessoas, essas nove se transformaram em seis, que são hoje". Outro exemplo foi fornecido na entrevista concedida pelo Funcionário 6, sobre as mudanças no jornalismo da televisão: "antes saía um motorista, um iluminador, um câmera, um repórter, praticamente 4 pessoas. Hoje, são apenas duas". Conforme este funcionário, o mesmo ocorreu com a área técnica: "na área técnica, retransmissor era uma coisa, área da TV era outra. Com a reengenharia, ficou tudo junto. Ficou toda a área técnica em uma só".

A partir de 1998, as adequações no quadro de funcionários voltaram a serem feitas com frequência anual, ou a cada dois anos, de acordo com as necessidades de contenção de despesas do Grupo RBS, e mudanças nos processos.

Depois da reengenharia, de acordo com os funcionários entrevistados, o segundo maior impacto na cultura do Grupo, na cidade,

ocorreu com a entrada do jornal Diário de Santa Maria, principalmente, pela quantidade de funcionários. O Funcionário 4 relata que a criação do jornal gerou competitividade, especialmente na área comercial: "eu vejo o pessoal do comercial da TV sonogando informações por que o jornal é da mesma empresa, mas não é do mesmo bolso. Um é do bolso direito, e o outro do esquerdo. E cada um quer dar o seu resultado".

O Funcionário 5 afirma que também ocorreram mudanças no relacionamento entre as pessoas dentro das empresas.

Ninguém mais se fala. Não se tem mais tempo. Antigamente a gente tinha muitos encontros, que a gente tinha, assim, um relacionamento maior, que era muito melhor. O pessoal era mais unido, mais entrosado. Hoje em dia a gente não mais nada. [...] Para trabalho em equipe, tudo isso é muito ruim (*ipsis litteris*).

Em termos de investimento nos colaboradores, o Funcionário 4 afirma que nos últimos dez anos houve uma diminuição.

Antes tinha mais investimento nas pessoas. Tu tinha mais incentivo para estudar, né, faculdade, escola. Tinha isso um tempo atrás e eram vários funcionários que recebiam. Hoje, é eleito dois ou três por ano. Então, aquelas pessoas têm parte das mensalidades, dos seus cursos assumidos pela empresa (*ipsis litteris*).

Já em relação aos processos, o mesmo funcionário afirma que, nos últimos cinco anos, aumentou a organização. É possível identificar uma missão clara e as metas que devem ser atingidas. A cobrança, em relação ao desempenho dos funcionários e prestadores de serviço, aumentou. A concepção de incentivos também mudou, com o passar do tempo.

Conforme observa Silva (2003, p.74), de 1969, quando o Grupo RBS começou a formação de uma rede no interior do estado, com a criação da RBS TV Caxias do Sul e mais tarde a RBS TV Santa Maria, até o ano de 1989 os funcionários não foram beneficiados com programas de participação nos lucros. O autor atribui a justificativa para isso no modelo de desenvolvimento vertical, no qual "dentro de um mesmo cargo, o empregado galga níveis diferentes. No caso da RBS, esses níveis são propostos pela própria diferença de potencialidade de cada unidade de negócio". Como a empresa possui vários veículos de comunicação, a transferência, ou a promoção para uma unidade maior, resultaria em um incentivo. Isso pode ser visto na estrutura da própria televisão, onde as emissoras, no Rio Grande do Sul, são classificadas por níveis, tais como mostra a Figura 1.



FIGURA 1 - Emissoras de TV do RS e seus níveis de potencialidade
(SILVA, 2003, p.75)

A implementação do Programa de Participação nos Resultados (PPR) só começou a partir de 1990, no Grupo RBS, obtendo uma abrangência maior a partir de 1992, atingindo a unidade de Santa Maria. No

início, a avaliação era feita com base no alcance das metas individuais. O autor, supracitado, afirma que, ao longo do tempo, o sistema de medição do desempenho foi mudando, agregando, também, a avaliação dos objetivos ligados à equipe, sendo que, em 2000, houve uma mudança maior. "[...]A avaliação de desempenho individual não mais é realizada, e o Grupo RBS passa a trabalhar exclusivamente com os indicadores empresariais como referência para a unidade de negócios [...], cujo desempenho reflete a performance do gestor e da sua equipe" (Silva, 2003, p. 85).

O programa começou com a concessão de meio salário, e hoje pode chegar a dois salários, dependendo, exclusivamente, do desempenho do veículo de comunicação e concedido, exclusivamente, aos funcionários contratados. A partir do ano passado, os clientes internos tiveram a oportunidade de ganhar um salário a mais (PPR Top), se as metas do Grupo, como um todo, forem superadas.

A medição do desempenho dos colaboradores passou a ser acompanhada mais de perto, e monitorada através do sistema de informatização, que liga as empresas de Santa Maria, ao Grupo RBS, em Porto Alegre, e à Rede Globo. Até dois anos atrás, o trabalho de manutenção dos computadores era feito em rede, por Porto Alegre, ou por empresas terceirizadas. Com a criação do Diário de Santa Maria, e o aumento da demanda pelo serviço, foi criada uma unidade com funcionários contratados que atendem a todas as empresas do Grupo, no município.

4.3 O quadro atual de funcionários

Com o propósito de facilitar o entendimento sobre o papel que os funcionários atualmente cumprem, dentro das empresas do Grupo em Santa Maria, foi elaborado o Quadro 1:

QUADRO 1 - Veículos atendidos, de acordo com a função e o setor

Setor ou função	Nº de funcionários	Veículos que atende		
		TV	Rádios	Jornais
Administrativo	6	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora
Circulação (inclui a distribuição de jornais e a área de assinaturas)	19	–	–	Diário de S. Maria Zero Hora
Comercial	21 contratados 12 diretos (sem vínculo empregatício)	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora
Eventos e marketing	3	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora
Infra-estrutura tecnológica (técnica, informática, Centro de Tratamento de Imagens)	9	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora
Jornalismo	41	RBS TV	–	Diário de S. Maria Zero Hora
Programação	4	–	Atlântida Itapema	–
Opec (inclui faturamento e exibição)	9	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora
Produção comercial	4	RBS TV	Atlântida Itapema (indiretamente)	Diário de S. Maria Zero Hora (indiretamente)
Terceirizados (segurança, limpeza, refeitório e frota)	11	RBS TV	Atlântida Itapema	Diário de S. Maria Zero Hora

Pode-se perceber que há a presença das mesmas funções e setores nas cinco empresas do grupo, sendo que, nos casos do administrativo, e dos terceirizados, a maioria dos funcionários atende a todos os veículos de comunicação. Há funcionários também desempenhando atividades em mais de um veículo, nos setores de infra-estrutura tecnológica, circulação, eventos e marketing. Casos isolados de colaboradores, executando tarefas em mais de uma empresa, podem ser vistos no jornalismo e na Opec. A produção comercial trabalha na edição do material para a televisão, mas

também monta comerciais dos jornais e rádios para serem exibidos na RBS TV, por isso, a interação é indireta. Na área de programação, não há interação dos funcionários entre os veículos. Já a área comercial possui, apenas, a coordenação interligada. Os demais colaboradores trabalham para veículos distintos.

4.4 Pesquisas realizadas sobre gestão de pessoas e clima organizacional

As empresas objeto deste estudo (Diário de Santa Maria, RBS TV Santa Maria, jornal Zero Hora, rádio Atlântida) passaram, em 2003, por um processo de avaliação interno. Apenas a rádio Itapema FM não foi analisada, porque ainda não havia sido criada. O trabalho foi executado de maneira global, através de reuniões com grupos de colaboradores. Foram apresentadas 8 políticas de Gestão de Pessoas da RBS (2003):

- Ética: estabelecer, aos colaboradores, diretrizes de comportamento a serem seguidas dentro do ambiente da empresa e nas relações externas.

- Cidadania: estabelecer o compromisso, da RBS, em ser uma empresa cidadã.

- Atração e seleção de pessoas: estabelecer diretrizes ao processo de atração e seleção de pessoas, que visem a identificar e atrair, interna ou externamente, profissionais com as competências necessárias e os valores pessoais compatíveis para suprir as demandas da organização.

- Desenvolvimento e educação: alinhar as ações de desenvolvimento e educação, com a estratégia, abrangendo todos os níveis da organização e considerando a convergência de interesses da empresa e dos seus colaboradores.

- Remuneração e recompensa: estabelecer os conceitos gerais que devem nortear a prática de remuneração e recompensa na RBS.

- Comunicação interna: informar os colaboradores, aproximá-los da estratégia e das operações, promover a integração organizacional, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador.

- Relações de trabalho: preservar os direitos e deveres da relação de trabalho, para ambas as partes, respeitando aspectos legais vigentes e princípios contratuais.

- Parcerias: estabelecer as principais diretrizes para a relação da RBS com seus parceiros.

Para cada uma dessas políticas foram apresentados tópicos com o objetivo de se definir quais os principais pontos que as empresas melhor executam e, também, os que devem ser melhorados.

O estudo não procurou conhecer, separadamente, as diferentes visões das pessoas de acordo com a área de trabalho, ou tempo de serviço. Aspectos como satisfação com o serviço executado, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, liderança e participação não foram estudados.

A única pesquisa, que levou em conta essas informações, foi aplicada na redação do jornal Diário de Santa Maria, em 2003, a um grupo de 30 jornalistas e diagramadores. Na época, foi constatado que havia uma certa insegurança em relação à estabilidade no emprego, e que a maioria considerou o grau de reconhecimento, pelo trabalho desempenhado, como não sendo satisfatório.

Os funcionários apontaram que faltava treinamento e valorização pelo trabalho desempenhado. A sobrecarga de trabalho era vista como entrave, e a pressa culminava em falhas que interferiam na qualidade do serviço

prestado ao cliente (Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, p.120). Foi uma análise mais restrita, pois limitou-se, apenas, a um setor de uma empresa. Isso, por si só, já diferencia esse estudo da proposta realizada neste trabalho.

5. METODOLOGIA

A pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (2003 p.37-38), é a estratégia mais completa para se avaliar o ambiente interno das organizações. Segundo o autor, é a ferramenta “que permite à empresa identificar seus pontos fracos” e “a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização”.

Essa pesquisa pode ser feita de várias formas, ou seja, através de entrevistas, questionários e observação. Embora a entrevista seja considerada, por muitos autores, como o método mais completo, por possibilitar um esclarecimento mais detalhado sobre o clima organizacional. O mais utilizado pelos pesquisadores é o questionário. Conforme avalia Ferreira (1998, p.14),

o questionário é um método bem aceito para diagnóstico organizacional. As perguntas são curtas, específicas, redigidas para produzir respostas curtas, e planejadas para coletar informações que poderão ser utilizadas na determinação de necessidades que estejam afetando a Qualidade do produto ou serviço, assim como delimitar escopo, conteúdo de programas, mudanças na estrutura empresarial, alterações no produto ou serviço, etc.

A metodologia adotada nesta dissertação, os procedimentos, a abordagem e o delineamento são aqui apresentados.

5.1 Abordagem

O trabalho baseia-se no uso de uma pesquisa de clima organizacional para detectar problemas no ambiente interno das empresas, que possam

interferir na qualidade dos serviços e, a partir daí, propor sugestões para a melhoria da qualidade. Foi realizado um estudo de caso tendo como base cinco empresas de comunicação social da cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

Para Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, através de procedimentos específicos.

Dessa forma, vê-se que o método de estudo de caso baseia-se na solicitação de informações a um grupo de pessoas pertencentes a um grupo de empresas, relacionado ao problema estudado, para, após a análise, obter-se conclusões correspondentes aos dados coletados. O trabalho foi de caráter descritivo, e a análise foi qualitativa e quantitativa.

5.2 Delineamento

O diagnóstico do clima organizacional foi realizado com base nos dados obtidos pela aplicação de um questionário. Também foi analisado o histórico das empresas, neste caso, tendo como referência a organização dos processos de trabalho, a evolução do quadro funcional em termos de cargos e a concessão de bonificações.

As entrevistas foram realizadas somente com os funcionários que possuem contrato de trabalho, com as empresas, há mais de cinco anos. A escolha por pessoas, com esse perfil ocorreu tendo em vista que, após esse período, elas já receberam, com alguma frequência, a bonificação anual concedida pelas empresas através do sistema de participação nos resultados, e têm condições de avaliar as mudanças que ocorreram ao longo dos anos e

que impacto isso exerce no seu desempenho. Apenas funcionários contratados têm direito a essa concessão.

Há também um outro motivo: o fato de estarem há mais tempo nas empresas, permite que eles forneçam outras informações sobre o histórico das organizações. Além das entrevistas, também foram analisados documentos das empresas, com enfoque nos aspectos citados anteriormente.

Já o questionário foi aplicado a toda a população alvo, inclusive aos funcionários, que foram ouvidos nas entrevistas, demais trabalhadores com contrato de trabalho e prestadores de serviço, visto que, a abordagem do questionário foi diferente da entrevista, pois teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional de maneira geral.

5.3 Procedimentos

Neste item estão apresentados os procedimentos utilizados na aplicação do questionário e da entrevista, o plano de coleta de dados, o tratamento e a análise.

5.3.1 População

Os questionários foram aplicados, em julho de 2004, a todas as pessoas que trabalham dentro da RBS TV Santa Maria, Diário de Santa Maria, jornal Zero Hora, rádio Atlântida e rádio Itapema FM. Todas essas empresas funcionam na mesma sede, na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Dos cento e cinquenta e quatro funcionários, prestadores de serviços e estagiários que receberam o instrumento de pesquisa, cento e dez devolveram os questionários preenchidos, o que totaliza 71,4% da população. A intenção foi obter um panorama geral, por tempo de serviço e

departamentalizado, de acordo com os objetivos da pesquisa. Na análise dos dados não foram levados em conta os funcionários das sucursais da RBS TV Santa Maria, por atuarem em outros municípios da região e não interferirem diretamente no clima organizacional das empresas.

Já as entrevistas foram aplicadas, em julho de 2004, a um grupo de doze pessoas que possuem carteira de trabalho assinada pelas empresas, o que representa cerca de 10% da população de colaboradores que possuem esse perfil, uma vez que o número de funcionários contratados é de cento e vinte e uma pessoas. As pessoas entrevistadas têm carteira assinada há mais de cinco anos. O critério adotado para a seleção foi aleatório. Os colaboradores, que tiveram trechos das entrevistas transcritos no trabalho, foram identificados apenas através de um número (ver listagem no Anexo C). Os nomes foram preservados a pedido dos mesmos.

5.3.2 Coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas e da aplicação dos questionários à população. As entrevistas (ver roteiro de perguntas no Anexo B) tiveram como objetivo elucidar os aspectos relativos ao histórico das organizações, para se ter conhecimento das mudanças que ocorreram nos processos de trabalho, bem como, da divisão de tarefas e da concessão de bonificações. Também foi avaliado que impacto a concessão de bonificações possui no desempenho dos funcionários ainda hoje.

O questionário foi composto por trinta e quatro perguntas fechadas, quatro semi-abertas e três abertas, como pode ser observado no Anexo A. O questionário foi estruturado com base nas dimensões-chaves propostas por Kahale (2002), que causam impacto sobre a motivação. São elas: desafios, realização/satisfação, valorização/reconhecimento, crescimento

profissional, participação/utilidade, liderança, integração e reconhecimento financeiro.

Antes de se aplicar o questionário definitivo, ao público alvo, foi utilizado um instrumento piloto a um grupo de funcionários, para evitar possíveis dúvidas e erros de compreensão das perguntas. Buscou-se, também, que os funcionários respondessem a pesquisa definitiva no próprio local de trabalho, já que quando feita em casa, de acordo com Luz (2003, p.58) “corre-se o risco de sofrer influência de terceiros. Corre-se também o risco de o funcionário perder a pesquisa ou não devolvê-la em tempo hábil”.

Foi garantido que não haveria identificação dos funcionários, através dos questionários, para que eles não se sentissem intimidados e omitissem informações. As únicas identificações solicitadas foram o tempo de serviço, a função exercida e os veículos no qual atuam, pois são importantes para localizar os possíveis focos de problemas no clima organizacional.

5.3.3 Análise

Com os dados coletados pela aplicação dos questionários, e das entrevistas, passou-se para a etapa de análise. A análise dos questionários foi baseada nas dimensões-chaves propostas por Kahale (2002) e na busca de informações sobre a qualidade dos serviços prestados. Já os dados das entrevistas, e o estudo de documentos, estão incluídos no histórico das empresas, apresentado no Capítulo cinco.

As informações relativas a concessão de bonificações, obtidas nas entrevistas, constam no Capítulo seis. Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados na forma de tabelas e gráficos, utilizando-se o módulo gráfico do Excel.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos dos questionários e entrevistas, de acordo com as dimensões-chaves propostas por Kahale (2002). Também foram levantados aspectos ligados à qualidade dos serviços prestados. Em um primeiro momento foram apontados os aspectos gerais, através do perfil das pessoas que fazem parte das empresas envolvidas no estudo de caso. Informações, essas, importantes para a compreensão do universo pesquisado.

Conforme pode ser observado na Figura 2, os clientes internos que trabalham há menos de um ano representam 30% dos que responderam ao questionário. Em segundo lugar, estão as pessoas que trabalham nas organizações entre dois e cinco anos, representando 28% dos respondentes. Em terceiro, estão os profissionais que trabalham entre um e dois anos, que representam 19%, seguido dos que estão há mais de dez anos (14%). Os que trabalham entre cinco e dez anos somam 9%.

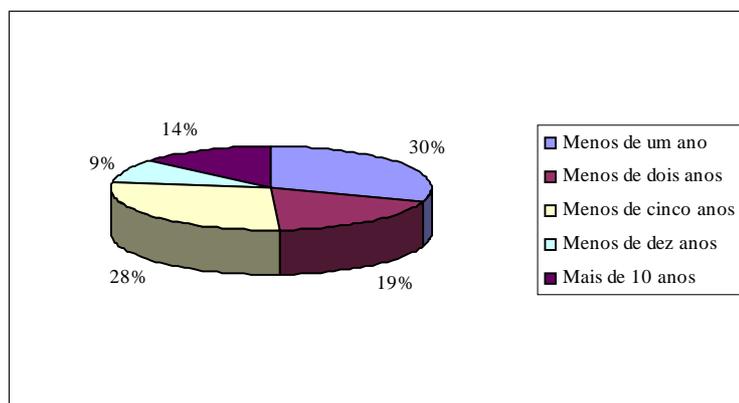


FIGURA 2 - Tempo de serviço

Na Figura 3 apresenta-se o gênero dos colaboradores, dos quais, 58% são homens e 42%, mulheres.

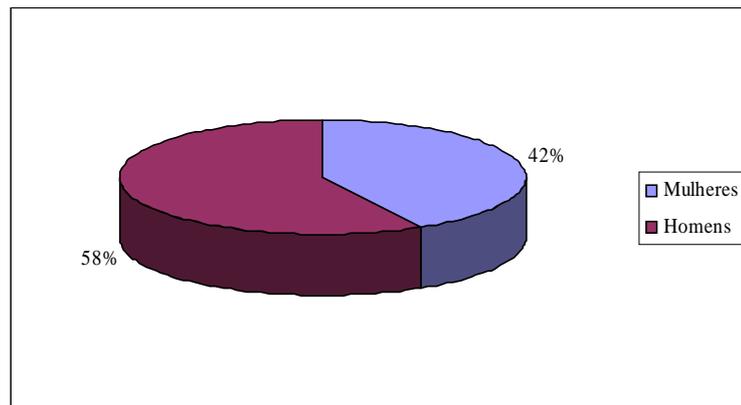


FIGURA 3 - Gênero

Os três maiores grupos de pessoas, que trabalham dentro das organizações, são profissionais do setor de jornalismo (28%), do comercial (24%) e da circulação (19%), como pode ser visto na Figura 4. Os funcionários dos setores, com menos de quatro pessoas, como eventos/marketing e locução/programação não responderam ao questionário. Já as pessoas que trabalham na produção comercial, que também pertencem a um grupo com número reduzido de funcionários (apenas três devolveram o questionário), foram incluídas nas análises do setor comercial, já que as funções que desempenham têm relação mais direta com este grupo do que com os demais, uma vez que funcionam como órgão de apoio comercial.

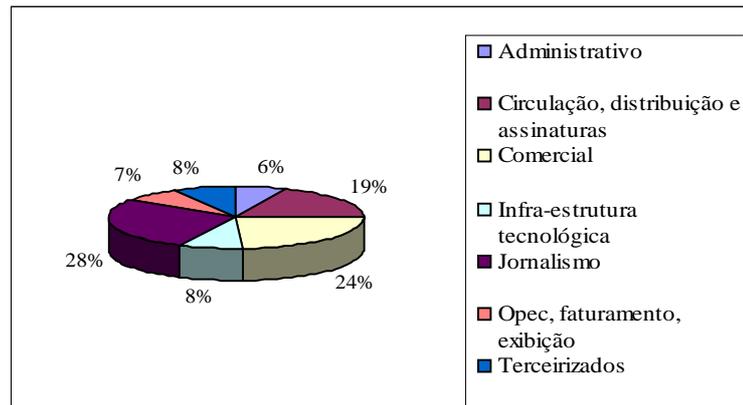


FIGURA 4 - Setor ou função que desempenha

A circulação é o setor mais jovem do grupo de empresas, onde 62% das pessoas que responderam ao questionário entraram há menos de um ano. Parte desses profissionais foi contratada com a criação da unidade móvel de venda de assinaturas. Já o setor mais antigo é o administrativo, que reúne 58% dos colaboradores com mais de dez anos de trabalho nas organizações, sendo que metade deles já trabalhou em outras empresas do Grupo RBS, fora de Santa Maria (Figura 5).

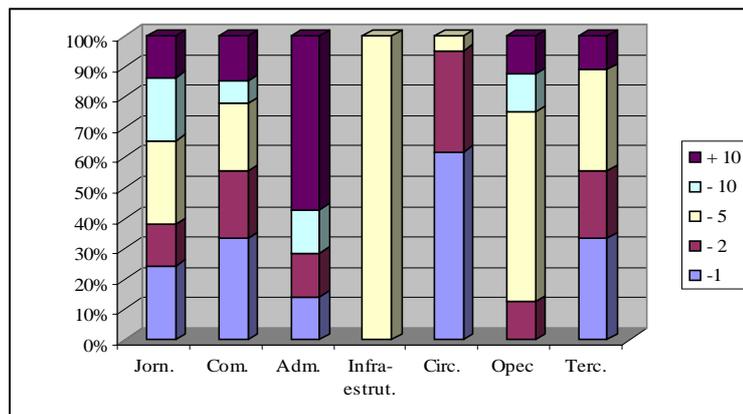


FIGURA 5 - Setor ou função x tempo de serviço

Os profissionais do setor administrativo trabalham para os três veículos de comunicação. Os da área comercial também desempenham funções em dois ou mais veículos.

Os jornais possuem a maior representatividade, totalizando 55% dos colaboradores. Em segundo lugar está a televisão, com 27%, e os profissionais das rádios em último, com 18% , ver Figura 6.

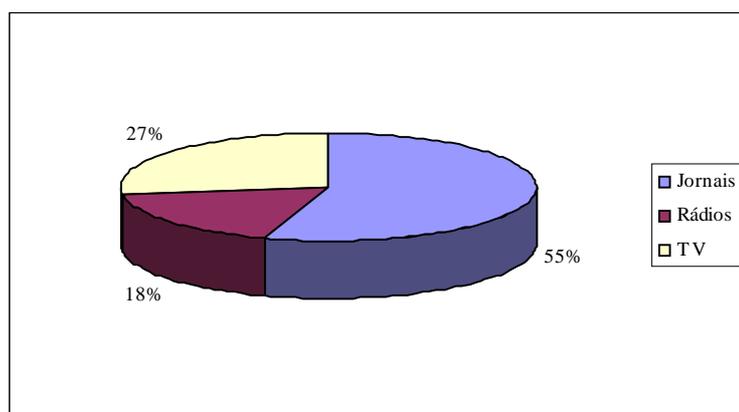


FIGURA 6 - Veículos em que atua

Após essas primeiras considerações, foi realizada a análise dos dados e das informações, de acordo com as dimensões-chaves propostas por Kahale (2002), e também com os aspectos ligados à qualidade dos serviços prestados. A primeira dimensão-chave analisada foi realização/satisfação.

6.1 Realização/satisfação

A realização, ou satisfação, profissional diz respeito a gostar do trabalho que se desempenha. Em relação a esta dimensão-chave, pode-se observar, através da Figura 7, que 15% das pessoas que respondeu ao questionário, considerou-se muito realizada, e 49%, realizada, trabalhando,

ou prestando serviços para as organizações. O restante das pessoas, mostrou-se mais ou menos realizado (25%), pouco realizado (5%), muito pouco realizado (2%), ou não sabe, ou não respondeu (4%).

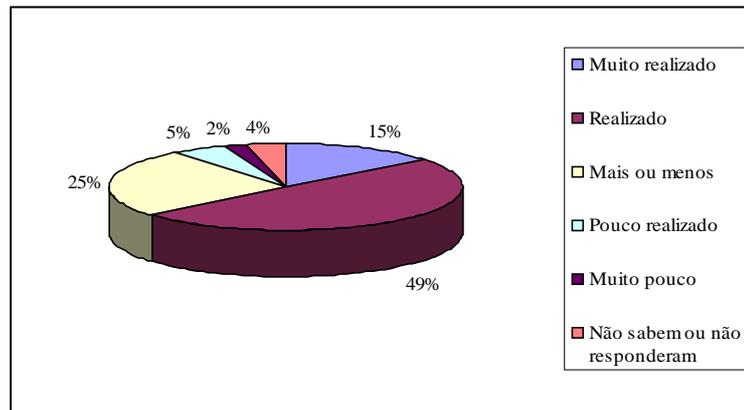


FIGURA 7 - Realização profissional

Detalhando um pouco mais o estudo, por setor ou função, quanto a realização dos clientes internos, pode-se observar que os profissionais da área administrativa são os que se sentem mais realizados. Os do setor de infra-estrutura tecnológica sentem-se apenas realizados. O menor grau de realização foi o das pessoas que prestam serviços para as organizações, ou seja, os terceirizados. Porém, nenhum dos três setores sente-se muito realizado na função que desempenha (ver Figura 8).

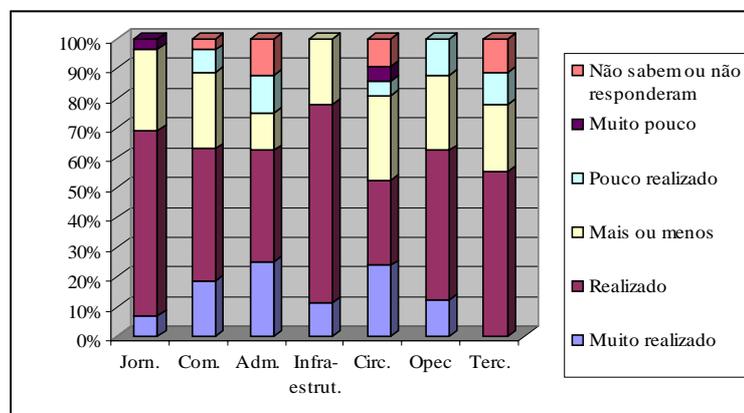


FIGURA 8 - Realização profissional, de acordo com a função ou setor

Quanto ao tempo de atuação nas empresas, as pessoas que estão há mais de dez anos foram as que responderam que se sentem mais realizadas pelo trabalho que desempenham (33% muito realizadas, 41% realizadas, 13% mais ou menos realizadas e 13% não sabe ou não respondeu). As menos realizadas são as que trabalham entre um e dois anos. 38%, delas, disse que se sente mais ou menos realizada, e 19%, pouco realizada; enquanto 24% respondeu estar muito realizada, e 14%, realizada. 5% não sabe ou não respondeu, observe na Figura 9.

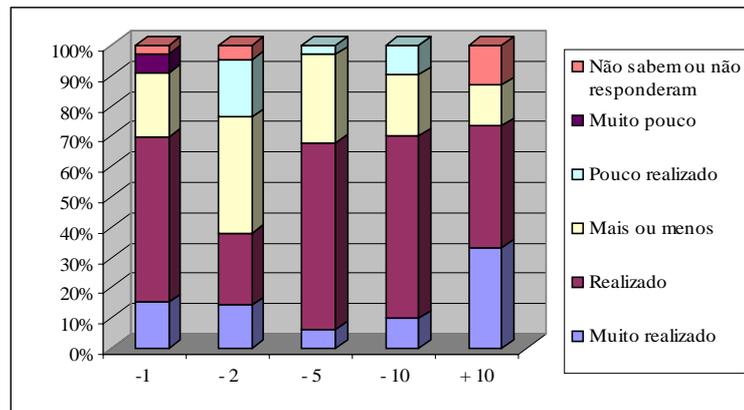


FIGURA 9 - Realização de acordo com o tempo de serviço

6.1.1 Carga horária

A carga horária é outro fator que influencia no grau de realização/satisfação em relação ao trabalho desempenhado. 41% trabalha entre oito e dez horas por dia, ou seja, muitas vezes ultrapassa o horário normal de trabalho. Nas empresas, a carga horária depende do setor, ou função que se exerce. Em média, a carga horária é de oito horas diárias. Isso não quer dizer que, muitas vezes, os profissionais não tenham que fazer

hora-extra, em função das necessidades do setor de atuação, veja a Figura 10.

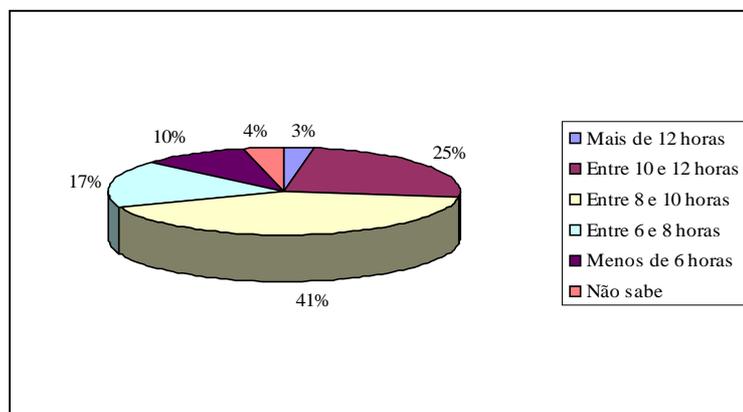


FIGURA 10 - Carga horária

Os profissionais do setor jornalismo são os que têm a maior carga horária. Dentro do setor, 86% dos clientes internos trabalham mais de oito horas por dia e 14% menos de oito horas. Já as pessoas que trabalham na circulação são as que possuem a menor carga horária, pois 37% dos clientes internos trabalham menos de seis horas por dia, 10% entre seis e oito horas, 33% entre oito e dez horas e 10% entre dez e doze horas diárias. 10% das pessoas não responderam, ver Figura 11.

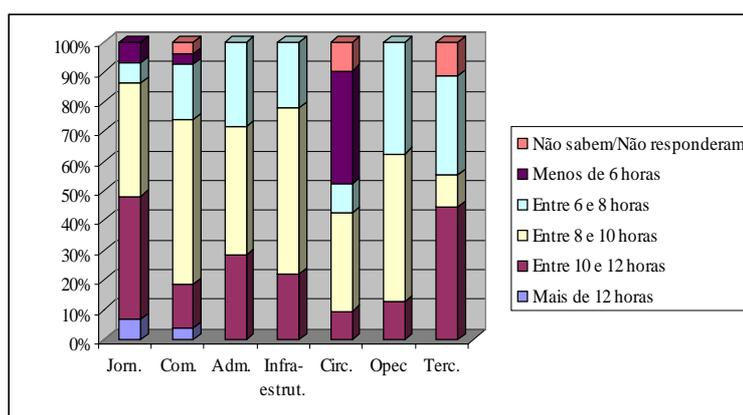


FIGURA 11 - Carga horária de acordo com a função ou setor

O maior índice de satisfação está atrelado aos clientes internos que possuem a menor carga horária. Os profissionais da circulação são os que mais estão satisfeitos, conforme pode ser visto na Figura 12. As pessoas que trabalham no setor jornalismo, que apresentaram maior carga horária, são as que se sentem menos satisfeitas. 28% dos colaboradores do setor está mais ou menos satisfeito, 30% pouco satisfeito, 21% muito pouco satisfeito, quanto apenas 21% respondeu estar satisfeito.

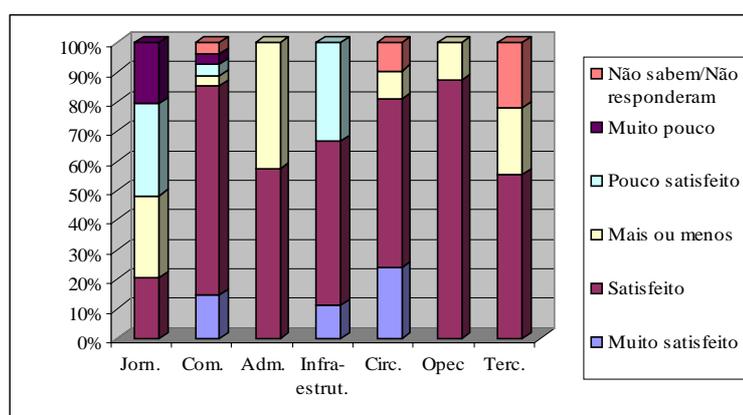


FIGURA 12 - Satisfação em relação à carga horária por setor ou função

Em relação aos colaboradores do setor jornalismo, considerou-se as pessoas que trabalham na televisão e nos jornais, a fim de verificar os que se sentem menos satisfeitos em relação à carga horária. Os profissionais que atuam nos jornais possuem uma jornada de trabalho um pouco maior, observe a Figura 13, se comparados com os colaboradores do mesmo setor, que desempenham atividades na televisão.

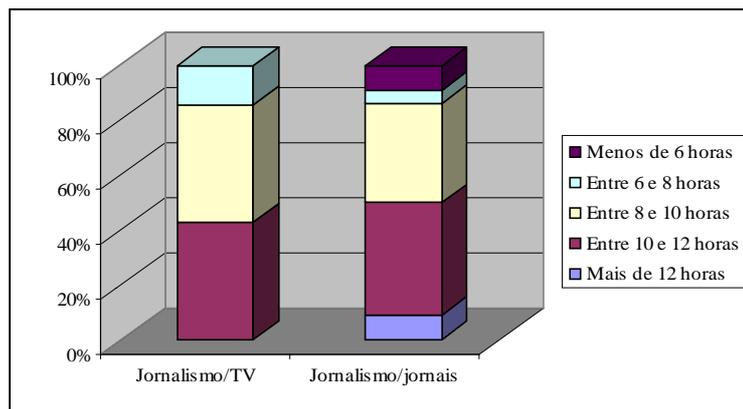


FIGURA 13 - Carga horária da área de jornalismo: TV e jornais

No entanto, os profissionais da televisão são os que se sentem mais ou menos, pouco, ou muito pouco, satisfeitos (Figura 14).

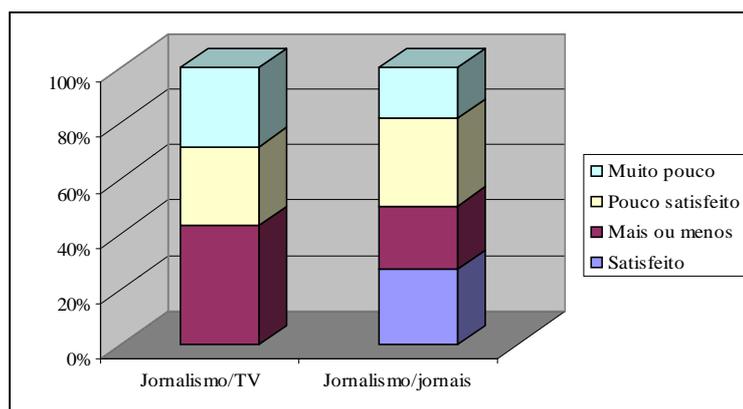


FIGURA 14 - Satisfação, em relação à carga horária, dos profissionais de jornalismo por veículo

Não foi analisada a relação entre o tempo de serviço e a carga horária porque a duração da jornada de trabalho está relacionada somente à atividade desempenhada, e não diminui, ou aumenta, com o tempo de serviço dos colaboradores na empresa.

A realização/satisfação não co-existe isoladamente. Há outros fatores que estão atrelados a essa dimensão-chave, que são a valorização e o

reconhecimento. Não basta apenas gostar do que se faz, é preciso, também, sentir-se valorizado. Este é o aspecto que pode ser visto a seguir.

6.2 Valorização/reconhecimento

De forma geral, 8% afirmou que se sente muito reconhecido e 48%, reconhecido pelo trabalho que desempenha. Entretanto, 30% das pessoas disse que se sente mais ou menos reconhecida, 10% pouco reconhecida e 4% não respondeu, conforme mostra a Figura 15.

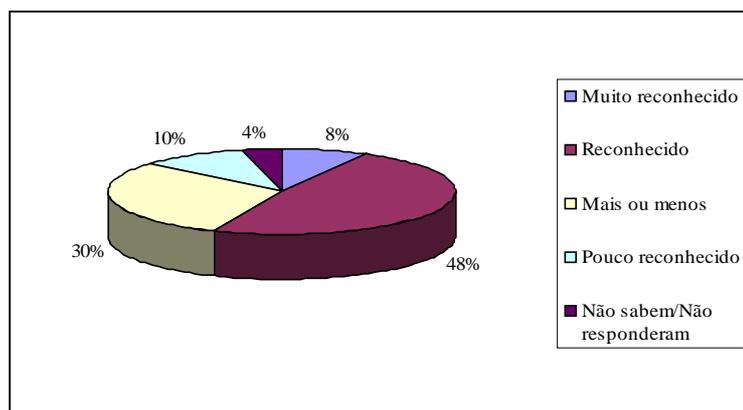


FIGURA 15 - Reconhecimento pelo trabalho desempenhado

Não houve respostas de funcionários, ou prestadores de serviço, que se consideram muito pouco reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem. Por isso, este item foi desconsiderado na análise do questionário.

Observando o grau de reconhecimento e valorização, por setor ou função, percebe-se que os terceirizados são os que sentem que o trabalho é menos reconhecido pelos demais membros das empresas. Os profissionais dos setores Opec (Operações comerciais), comercial, circulação e jornalismo também indicaram que o grau de valorização precisa ser

melhorado. Os setores que ficaram melhores classificados, nesta dimensão-chave, foram o administrativo e a infra-estrutura tecnológica (ver Figura 16).

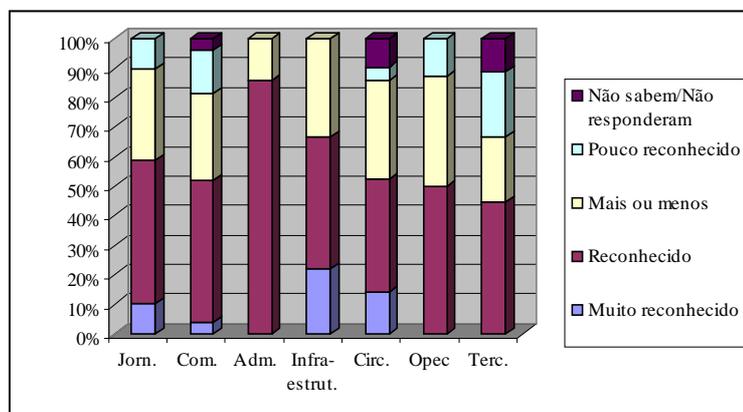


FIGURA 16 - Reconhecimento por função ou setor

O tempo de serviço também foi observado nessa análise. O grau de reconhecimento diminui a partir do primeiro ano de trabalho na empresa, e vai aumentando até o colaborador completar dez anos. A partir desse ponto, volta a ocorrer uma pequena queda no grau de reconhecimento, conforme a Figura 17.

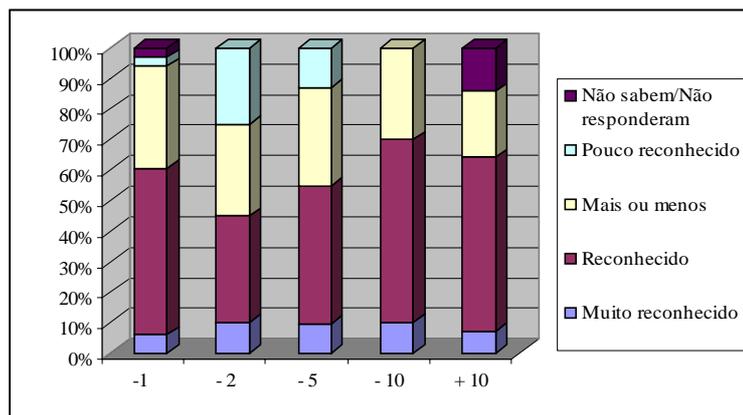


FIGURA 17 - Reconhecimento por tempo de serviço

Através do questionário, também foi verificado como os clientes internos acreditam que os demais membros da empresa vêem o serviço que executam. 56% acredita que as outras pessoas que trabalham na empresa avaliam o trabalho desempenhado como essencial, 28% como mais ou menos importante e 16% não sabe ou não respondeu. Como não houve respostas afirmando que o serviço era visto como desnecessário, esse item foi omitido na Figura 18.

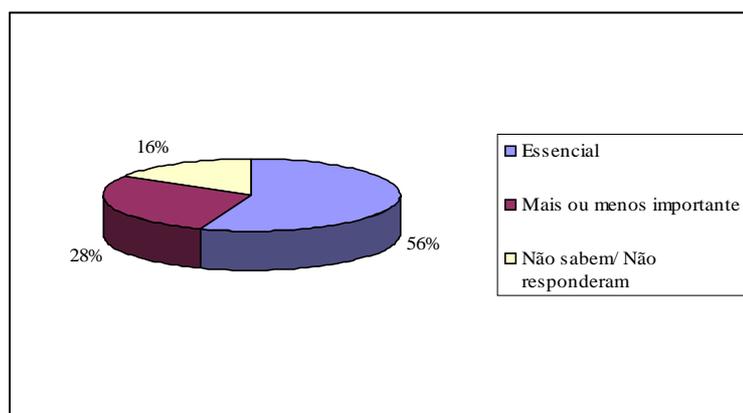


FIGURA 18 - Sentimento de valorização/reconhecimento

O único setor que afirmou, em 100% das respostas, que o serviço era considerado essencial foi o administrativo. O menor grau de valorização ocorreu nos setores comerciais, circulação, Opec e terceirizados, sendo estes três últimos os que tiveram o maior número de pessoas que respondeu que não sabe como o serviço é visto pelos demais membros das empresas ou, simplesmente, preferiu não responder a questão. (Figura 19).

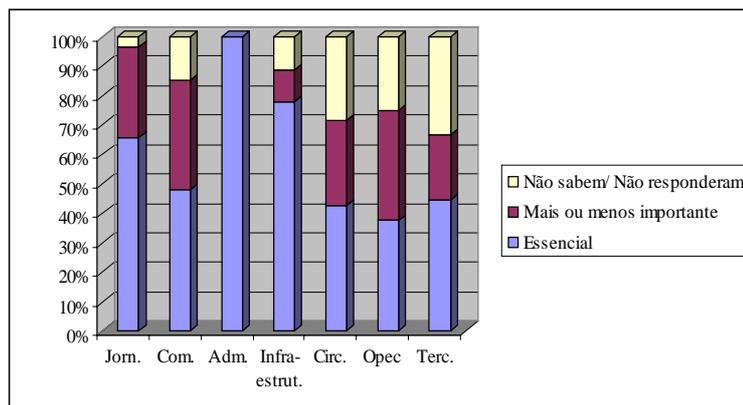


FIGURA 19 - Sentimento de valorização de acordo com a função ou setor

Quanto ao setor comercial, dividiu-se a análise por veículo, com o objetivo de se identificar qual foi o que apresentou o menor sentimento de valorização. Os profissionais que trabalham na área comercial dos jornais foram os que apontaram que há pouca valorização, seguidos pelos colaboradores da área de televisão. Os profissionais que trabalham nas rádios são os que se sentem mais valorizados, conforme a Figura 20.

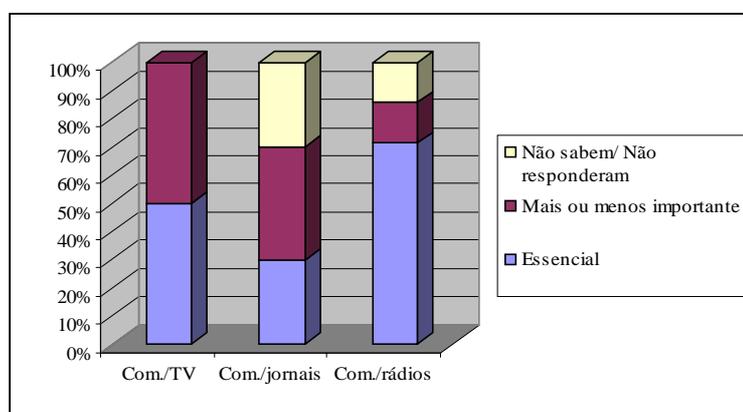


FIGURA 20 - Sentimento de valorização do setor comercial por veículo

Outra comparação, que pode ser feita, é entre os profissionais do jornalismo da televisão e dos jornais. Estes últimos são os que se sentem mais valorizados, observe a Figura 21.

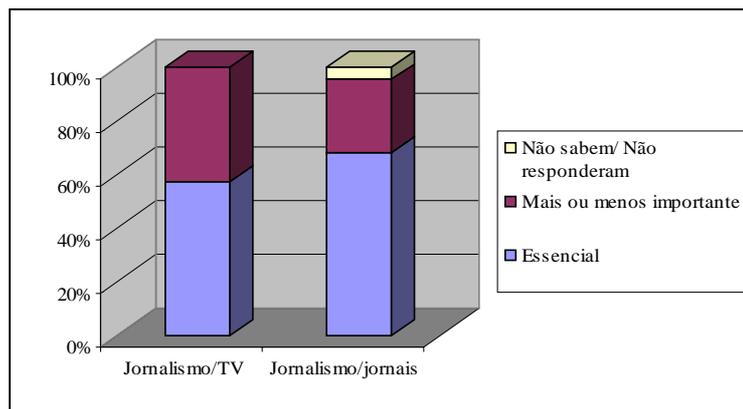


FIGURA 21 - Sentimento de valorização do setor jornalismo por veículo

O sentimento de valorização possui uma tendência de aumento de acordo com o tempo de serviço. As pessoas que estão há menos de um ano, ainda não estão totalmente cientes da importância do trabalho que desempenham. Isso pode ser observado através do número considerável de respostas que deixaram de ser dadas. Essa indecisão vai diminuindo ao longo dos anos, e as respostas que enfatizam que o serviço é essencial oscilam, aumentando, a partir de um ano de trabalho nas empresas, de 40% para 62%, baixando para 52% a partir de dois anos, subindo para 80% a partir de cinco anos e baixando para 73% a partir de dez anos, conforme Figura 22.

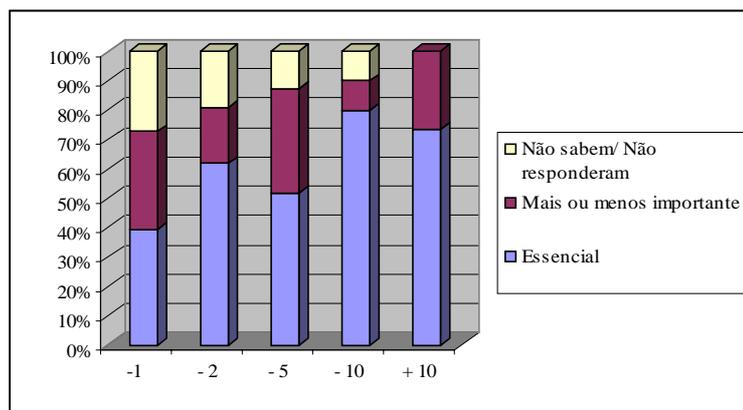


FIGURA 22 - Sentimento de valorização de acordo com o tempo de serviço

O sentimento de valorização/reconhecimento também não co-existe sozinho. Está atrelado a outras dimensões-chaves, tais como: crescimento profissional, desafios e integração. Esta última pode ser vista a seguir.

6.3 Integração

De acordo com Kahale (2002), "a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas, de forma profunda e madura, ao pensamento e à massa crítica da empresa". A autora ainda justifica por que é tão importante ter equipes integradas, pois "ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo".

Tendo como referência os dados obtidos através do questionário, foi analisado o relacionamento entre as pessoas nas equipes de trabalho, nas empresas, como um todo, e em relação aos outros setores.

Dos clientes internos, que responderam ao questionário, 34% considerou que o relacionamento, na equipe de trabalho, é excelente e 61% respondeu que é bom, 4% que é mais ou menos e 1% que é muito ruim. Ver na Figura 23.

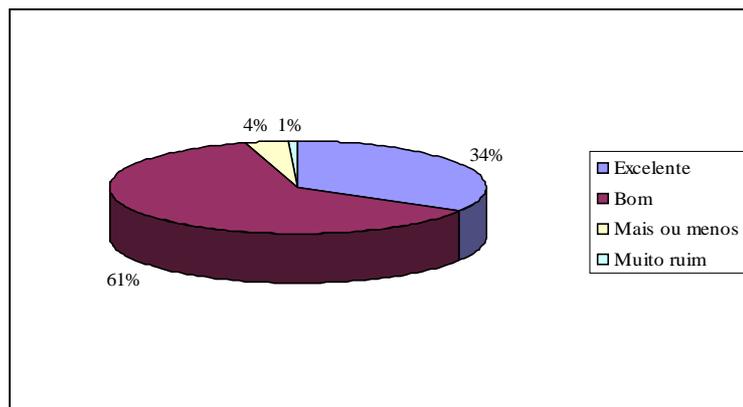


FIGURA 23 - O relacionamento entre as pessoas na equipe

Problemas começaram a ser apontados a partir do momento em que os colaboradores foram questionados sobre o relacionamento entre as pessoas, nas organizações, como um todo. Embora 59% tenha respondido que o relacionamento esteja satisfatório, e 7% muito satisfatório, o percentual de pessoas mais ou menos satisfeitas é de 23%, pouco, ou muito pouco satisfeitas é de 7% (Figura 24). Se comparado com os dados obtidos na análise anterior, que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas nas equipes de trabalho estes dois últimos percentuais são maiores. 4% não respondeu.

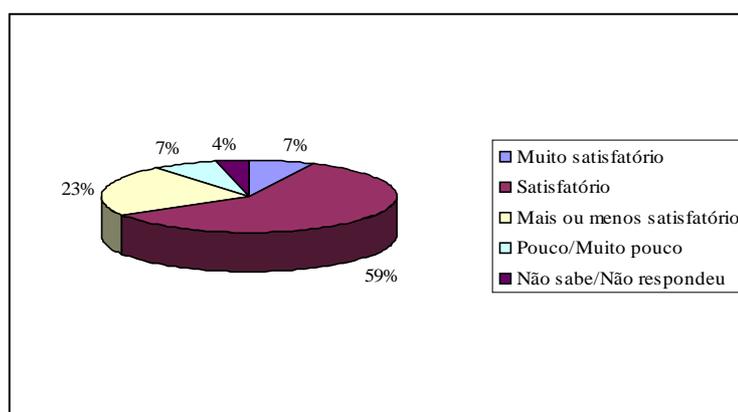


FIGURA 24 - O relacionamento entre as pessoas nas empresas

A fim de se verificar onde está concentrado o maior percentual de pessoas, que está mais ou menos satisfeita e pouco ou muito pouco satisfeita com o relacionamento na empresa, foi dividida a análise por setor ou função. A Opec foi a que apresentou o maior índice de pessoas pouco, ou muito pouco, satisfeitas, e os colaboradores do jornalismo foram os que mais alegaram estar mais ou menos satisfeitos com o relacionamento nas empresas, conforme a Figura 25.

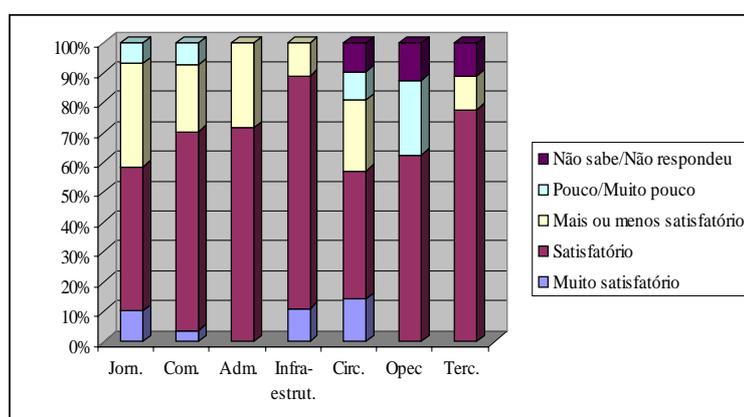


FIGURA 25 - Visão dos setores ou funções a respeito do relacionamento entre as pessoas nas empresas

Observando as respostas, sobre o relacionamento entre as pessoas nas empresas de acordo com o tempo de serviço, é possível ver que no momento em que ingressam na organização os colaboradores se sentem bem recebidos e integrados à rotina. A partir de um ano, há uma queda motivada por um conhecimento maior do Grupo, e de que há muitos setores que são desconhecidos. Isso volta a se estabilizar com o passar do tempo (Figura 26).

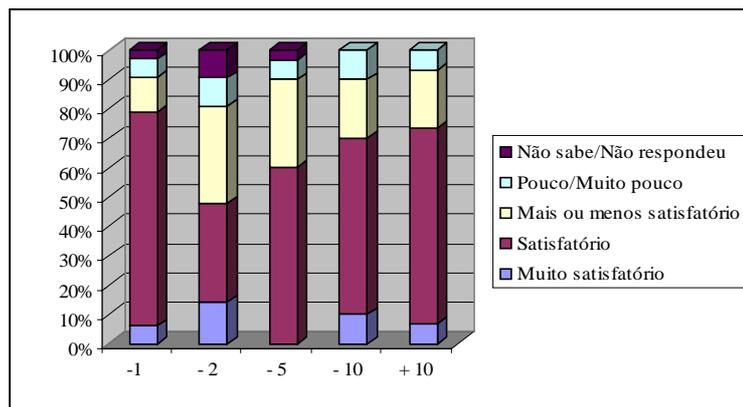


FIGURA 26 - O relacionamento entre as pessoas nas empresas, visto pelos funcionários, de acordo com o tempo de serviço

Também foi levada em consideração a integração entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados. Em geral, o relacionamento é bom, mas poderá ser melhorado, já que 19% afirmou que é mais ou menos satisfatório, pouco, ou muito pouco (5%), satisfatório. Os demais responderam ser muito satisfatório (16%), satisfatório (55%), ou não sabe, ou não respondeu (5%), conforme pode ser visto na Figura 27.

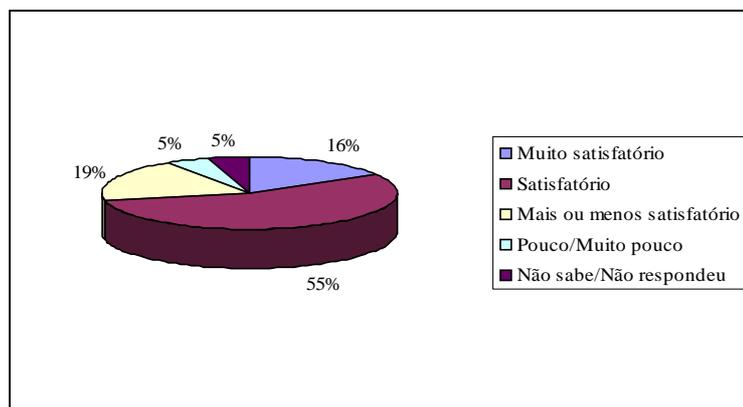


FIGURA 27 - Relacionamento entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados dentro da equipe

O relacionamento entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados pode ser melhorado na Opec, especialmente. Os colaboradores terceirizados, que exercem funções nas áreas de frota e vigilância, não têm um líder imediato, talvez este seja o motivo de 33% ter deixado a questão em branco. Melhorias também podem ser feitas no jornalismo, comercial, circulação e administrativo, conforme a Figura 28.

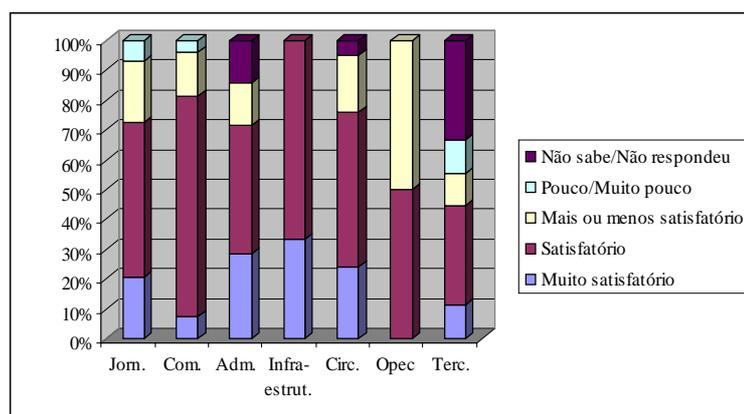


FIGURA 28 - Relacionamento entre as pessoas que exercem cargos de liderança e os subordinados dentro da equipe de acordo com a função

A liderança possui um papel mais abrangente do que apenas a integração dentro da organização. Por isso, há uma dimensão-chave específica para a análise das informações obtidas dentro do aspecto de liderança.

6.4. Liderança

A análise dos dados obtidos através do questionário, na dimensão-chave liderança, foi dividida em três partes básicas. Em um primeiro momento foi verificado que 25% das pessoas exercem cargo de liderança

nas empresas. A maioria está concentrada no jornalismo e tem menos de dez anos de serviço (Figura 29). O fato de haver muitos líderes, neste setor, ocorre pelo fato de cada editoria do jornal (política, economia, geral, polícia, variedades, arte, esporte) ser dividida entre repórteres e editores e estes últimos são responsáveis pela equipe. Há, também, editores que são responsáveis pelo jornal como um todo, e também sub-editores que exercem um trabalho de auxílio em editorias que possuam um grande volume de trabalho.

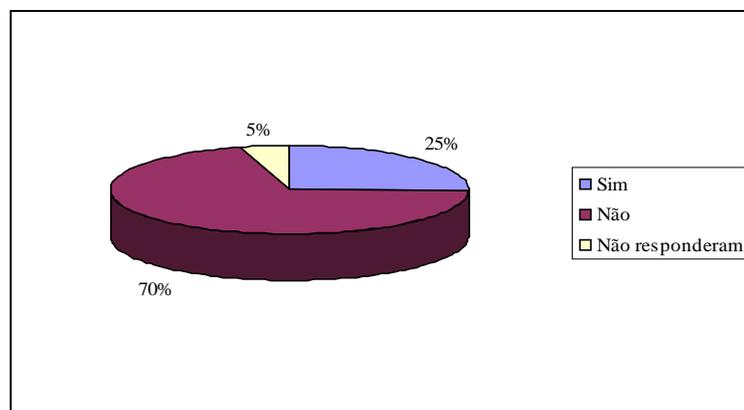


FIGURA 29 - Exerce cargo de liderança?

Em um segundo momento foi verificado como as pessoas, na organização, avaliam a atuação dos líderes imediatos. As respostas "pouco satisfatória" e "muito pouco satisfatória" foram agrupadas, pois possuíam um pequeno número de indicações. Na Figura 30 percebe-se que há um grande número de pessoas satisfeitas (45%), ou muito satisfeitas (28%), com a atuação dos líderes. Os demais colaboradores responderam estar mais ou menos satisfeitos (18%), pouco, ou muito pouco, satisfeitos (5%) e 4% não respondeu.

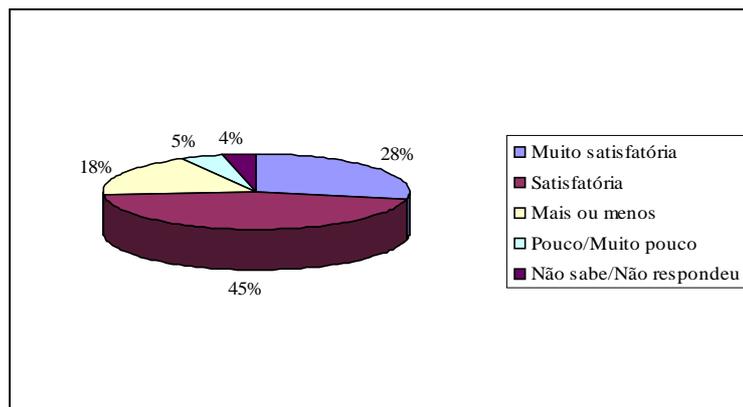


FIGURA 30 - Atuação do superior imediato

Analisou-se, individualmente, cada setor/função, a fim de verificar se existe algum tipo de problema. A Opec foi o setor que apresentou o maior percentual (37%) de colaboradores pouco, ou muito pouco, satisfeitos. Outros setores, ou funções, onde podem ser buscadas melhorias, são o jornalismo, o comercial e a circulação, conforme mostra a Figura 31.

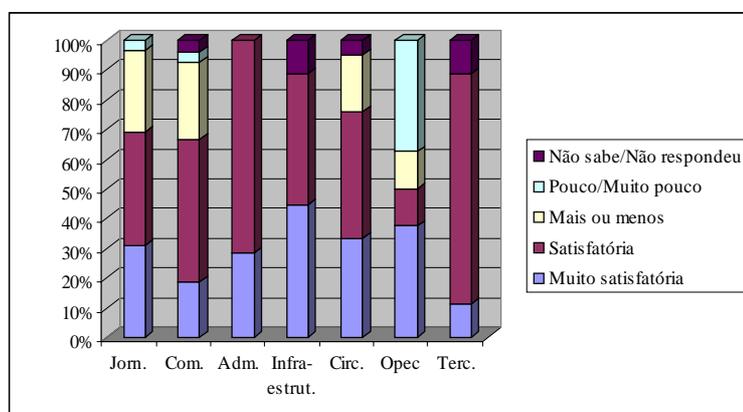


FIGURA 31 - Atuação do superior imediato por setor ou função

A análise da liderança não foi realizada de acordo com o tempo de serviço porque os dados estão mais ligados ao setor e função que o funcionário desempenha, e não ao tempo de casa que ele possui. Também não foram constatadas alterações que determinassem uma análise profunda.

Além da avaliação da liderança, de acordo com o segmento de atuação, a análise foi expandida para todas as organizações, a fim de se obter informações de uma maneira global. Foi questionado como os colaboradores avaliam o trabalho das pessoas que exercem cargos de liderança na empresa, de uma forma geral. A atuação foi considerada satisfatória por 57% das pessoas e muito satisfatório por 7% dos clientes internos. Há um percentual considerável de pessoas, as quais disseram que o papel desempenhado pelos líderes é mais ou menos satisfatório (29%). 2% afirmou que é pouco satisfatório e 5% não sabe, ou não respondeu (Figura 32). Não ocorreram respostas afirmando que o trabalho é muito pouco satisfatório.

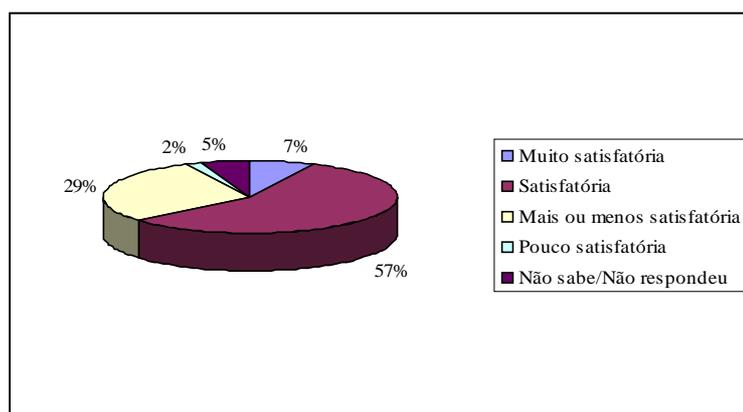


FIGURA 32 - Avaliação da atuação das pessoas que exercem cargos de liderança

O maior percentual de profissionais que estão mais ou menos satisfeitos com a atuação dos líderes, de acordo com o setor, ou função, foi obtido junto a Opec (62%), seguido pelo jornalismo (38%), infra-estrutura tecnológica (33%), administrativo (29%), comercial (22%) e circulação (19%), conforme pode ser visto na Figura 33.

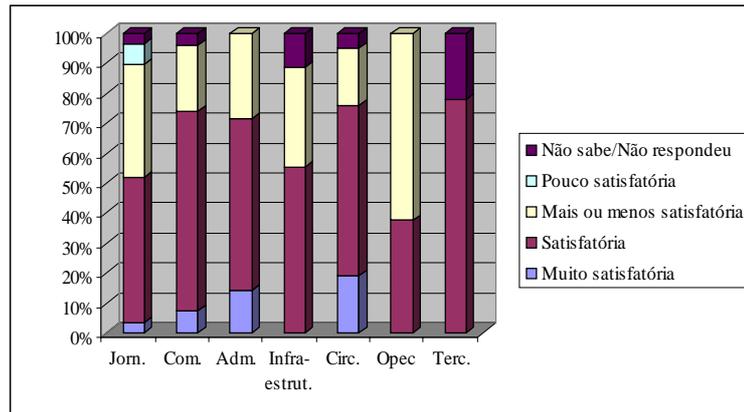


FIGURA 33 - Avaliação da atuação das pessoas que exercem cargos de liderança por setor ou função

É importante ressaltar que os líderes não atuam sozinhos dentro das empresas. O comprometimento de todos os colaboradores é essencial. Isso foi analisado na dimensão-chave a seguir.

6.5 Participação

Na dimensão-chave participação, verificou-se o grau de envolvimento das pessoas com as empresas, ou seja, se elas estão engajadas no processo de crescimento das organizações. Em um primeiro momento, foi avaliado se os colaboradores se sentem úteis, através da contribuição de idéias e sugestões. Os resultados revelaram que há falhas no processo de participação. Apenas 35% das pessoas afirmou que suas sugestões e idéias são ouvidas e levadas em conta pelas empresas, enquanto que, 39% respondeu que as organizações até escutam o que os colaboradores têm a dizer, mas as idéias e sugestões não são colocadas em prática, 5% disse que nem chega a ser ouvida, 11% alegou que nunca participou com sugestões e idéias e 10% não sabe, ou não respondeu (Figura 34).

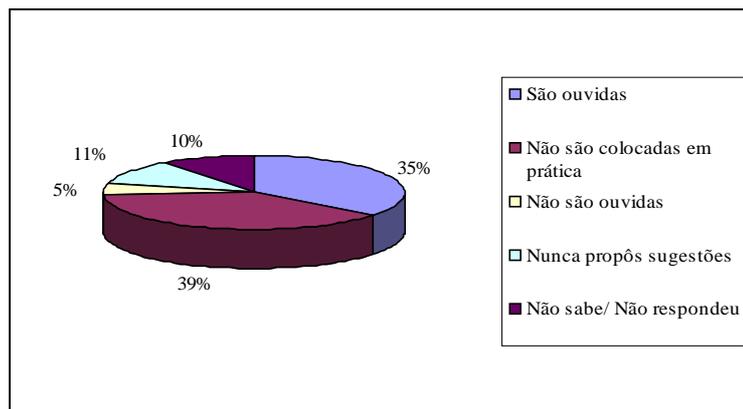


FIGURA 34 - Idéias e sugestões

Observando a Figura 35, que compara as respostas obtidas entre os setores, ou funções, exercidos nas empresas, pode-se perceber que o administrativo é o que se sente mais satisfeito. 72% dos funcionários afirmou que as sugestões e idéias são ouvidas e colocadas em prática, enquanto 18% disse que não é ouvida, ou nunca teve a intenção de propor sugestões. Os colaboradores dos demais setores necessitam de maior atenção, no que diz respeito à participação, especialmente os que desempenham funções na Opec e os terceirizados.

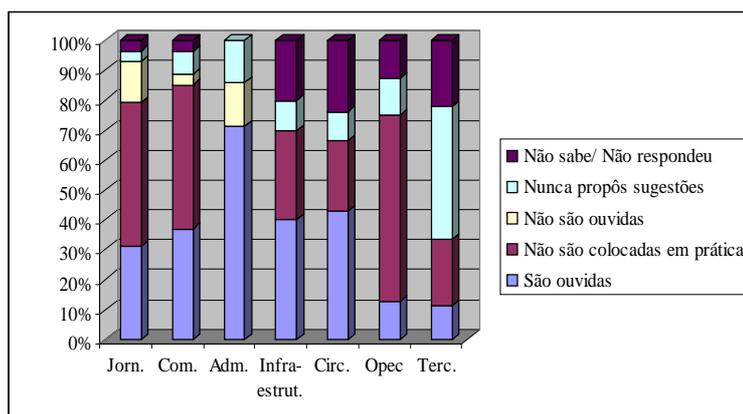


FIGURA 35 - Idéias e sugestões por setor ou função

Detalhando a análise acordo com o setor, ou função, que os colaboradores exercem, as pessoas que trabalham nas rádios, no setor comercial, foram as que obtiveram o melhor desempenho. 86% afirmou que as sugestões e idéias são ouvidas e levadas em conta pelas empresas e apenas 14% respondeu que nunca propôs sugestões (Figura 36). As demais funções não apresentaram um contraste relevante em relação ao veículo de atuação.

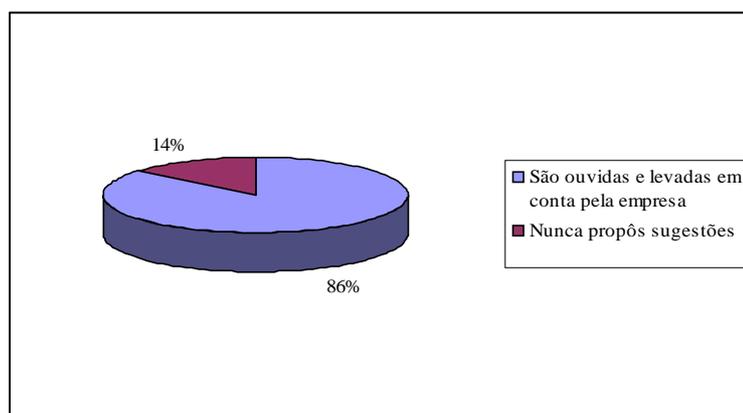


FIGURA 36 - Mais ouvidos: comercial rádios

No que diz respeito ao tempo de serviço, percebe-se que as pessoas, que estão há mais de cinco anos, ainda têm um certo receio em participar, dando sugestões. É um tempo muito longo sem que o colaborador se envolva no processo. As pessoas que se sentem mais ouvidas pelas organizações são as que estão trabalhando nas empresas entre dois e cinco anos. Em geral, há uma proporção grande de pessoas que expressaram que as idéias e sugestões, apesar de ouvidas, não são colocadas em prática, conforme mostra a Figura 37.

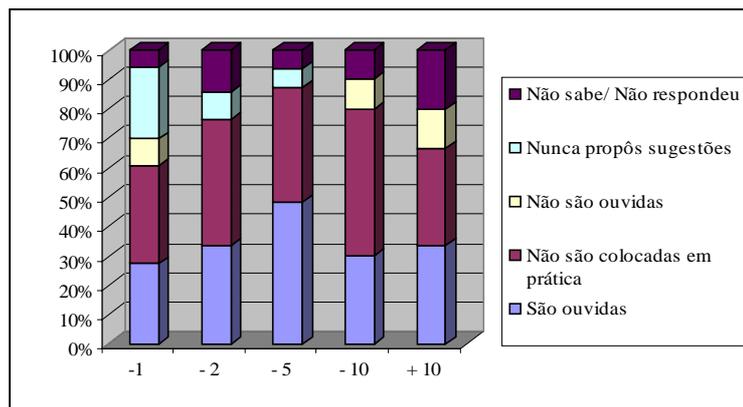


FIGURA 37 - Idéias e sugestões por tempo de serviço x empresas

É claro que, no dia-a-dia das empresas, muitas idéias e sugestões dadas pelos funcionários podem ser consideradas inviáveis, do ponto de vista econômico e prático. É preciso tomar cuidado para que isto não se torne uma barreira. As justificativas para a não aplicação das propostas dos colaboradores devem ser colocadas de maneira clara, e essas pessoas devem ser estimuladas a continuar participando. As pessoas que vão ser atingidas por mudanças operacionais, e de processo, devem ser consultadas sobre a melhor forma de se colocar em prática essas alterações, uma vez que têm conhecimento de causa sobre o que se pode fazer, possibilitando, assim, economia de custos e evitando, dessa forma, erros.

Para verificar se as empresas repassam, aos clientes internos, o retorno em relação às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, foi analisada a satisfação em relação a esse critério. Apenas 30% disse estar satisfeito. A maioria, ou seja, 53%, afirmou que está mais ou menos satisfeita, 5% alegou que está insatisfeita, 5% nunca chegou a propor sugestões e 7% não respondeu, conforme a Figura 38.

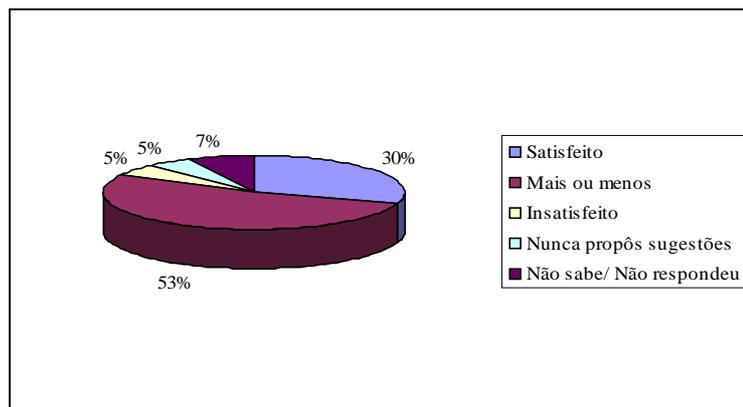


FIGURA 38 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas após às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores

Percebe-se que as empresas precisam estar atentas às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, pois a participação, deles, no crescimento da empresa pode estar comprometida. Os clientes internos, que disseram estar mais satisfeitos, são os que trabalham no administrativo e no setor de infra-estrutura tecnológica. É preciso dar uma atenção especial ao comercial, jornalismo, circulação e Opec (ver Figura 39). Os terceirizados também devem ser ouvidos, uma vez que trabalham dentro da empresa e têm condições de participar através de sugestões, possibilitando que a organização cresça.

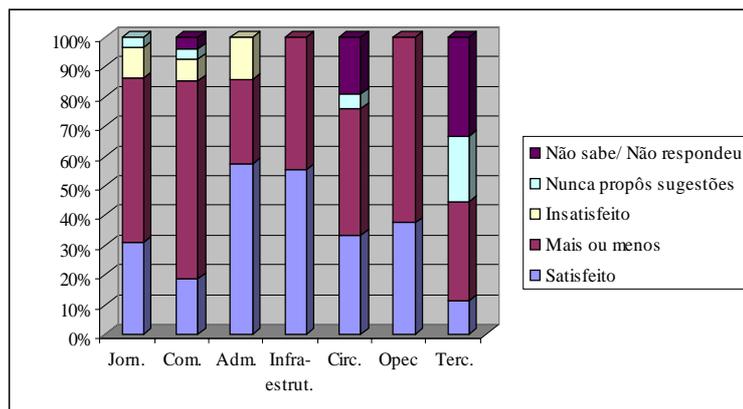


FIGURA 39 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas, após as sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, de acordo com a função ou setor

Analisando as funções de acordo com os veículos, constatou-se que os profissionais que atuam na área comercial das rádios são os mais satisfeitos (ver Figura 40).

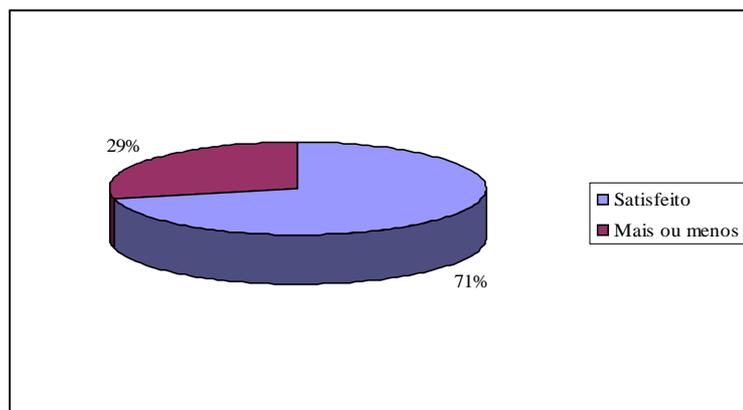


FIGURA 40 - Mais satisfeitos: comercial rádios

Considerando-se o tempo de serviço, de maneira geral, as pessoas que ingressaram nas empresas, em diferentes períodos, responderam que estão mais ou menos satisfeitas com o retorno realizado pelas organizações às idéias e sugestões propostas pelos colaboradores. Apenas os profissionais que estão nas empresas entre cinco e dez anos apresentaram um grau maior

de insatisfação (30%) em relação aos demais, conforme pode ser visto na Figura 41.

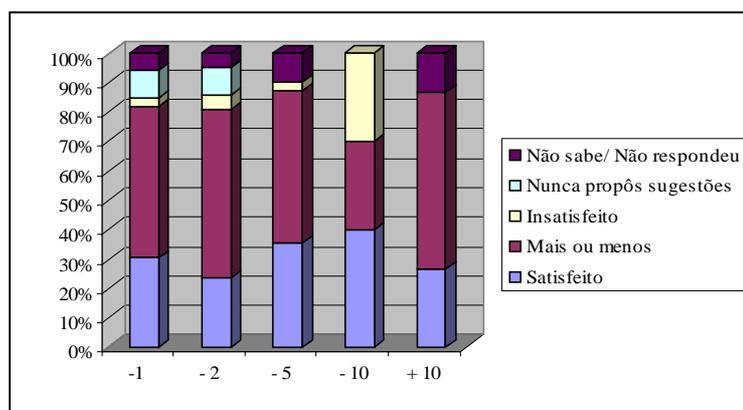


FIGURA 41 - Satisfação com o retorno realizado pelas empresas após às sugestões e idéias propostas pelos colaboradores, de acordo com o tempo de serviço

Ainda dentro da dimensão-chave participação, foi verificada a autonomia que as pessoas têm para propor melhorias na execução do trabalho. A maioria respondeu que é satisfatória, conforme pode ser observado na Figura 42.

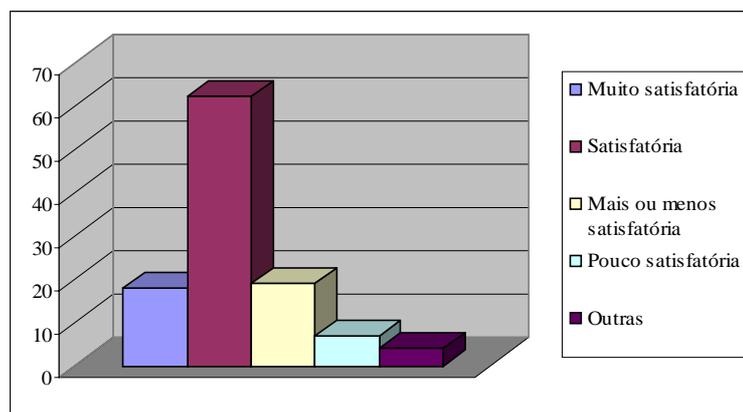


FIGURA 42 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho

As pessoas que trabalham no setor comercial das rádios foram as mais satisfeitas, das quais 43% respondeu que está muito satisfeita, e 57%,

satisfeita, com a autonomia para propor melhorias na execução do trabalho. Observe à Figura 43.

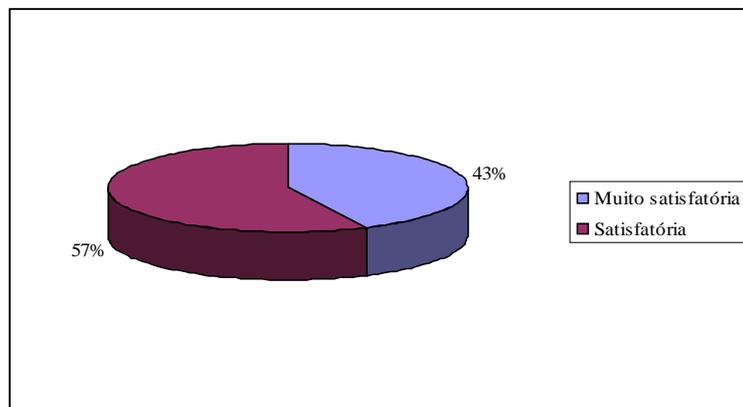


FIGURA 43 - Mais satisfeitos em relação à autonomia: comercial rádios

Já os menos satisfeitos, em relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, foram os profissionais do setor de jornalismo do veículo jornal. 18% afirmou que está mais ou menos satisfeito, e 9%, pouco satisfeito. Os demais clientes internos do setor e veículo afirmaram que estão satisfeitos (59%), muito satisfeitos (9%) e não sabem, ou não responderam (5%). Ver Figura 44.

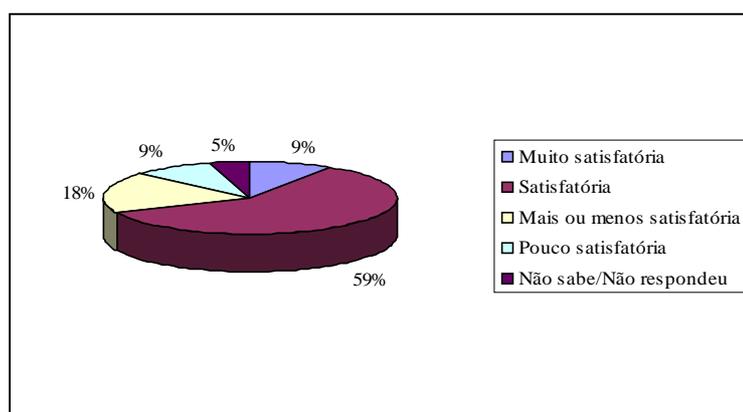


FIGURA 44 - Menos satisfeitos em relação à autonomia: jornalismo jornais

Além de ter espaço para participar do processo de crescimento das empresas, os profissionais também precisam ser estimulados a fazer isso. Os resultados obtidos na dimensão-chave desafios podem ser vistos no item a seguir.

6.6 Desafios

Na dimensão-chave desafios foram analisados os fatores criatividade, inovação e estímulo, tendo em vista o ambiente escolhido para este estudo de caso. A maioria das pessoas, que trabalha em empresas de comunicação, tem como desafio diário inovar e criar, pois necessita superar a concorrência e conquistar novos espaços. Já o estímulo está relacionado ao fato de se sentir desafiado a propor sugestões que possam melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos clientes. A seguir, vão ser analisados esses fatores.

6.6.1 Criatividade e inovação

Pode-se observar, através da Figura 45, que 48% das pessoas, que respondeu ao questionário, afirmou que é incentivada a ser criativa e a inovar.

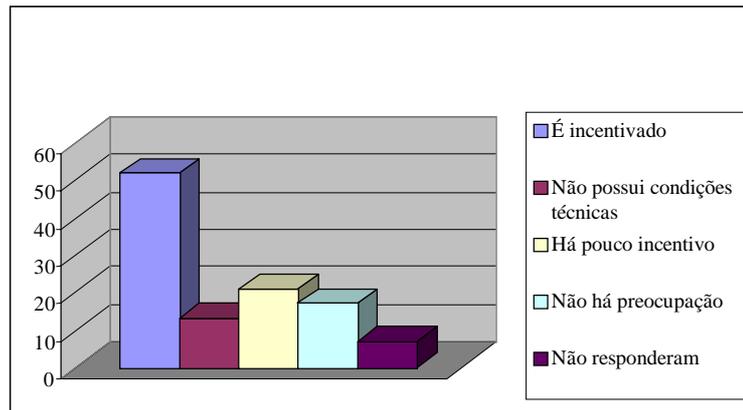


FIGURA 45- Incentivo à criatividade e inovação

É claro que cada função possui um grau de exigência diferente, se comparada com as demais. Os jornalistas, por exemplo, enfrentam uma realidade nova a cada dia. Eles precisam apurar os mais diversos tipos de assuntos e, muitas vezes, no decorrer do período de trabalho, ocorrem fatos inesperados, com os quais eles devem lidar e transformar em notícias. A inovação está ligada à busca de novos assuntos e à criatividade, as formas através das quais os assuntos podem ser contados. No caso dos profissionais que trabalham no setor de jornalismo, esses dois fatores são fortemente incentivados (ver Figura 46).

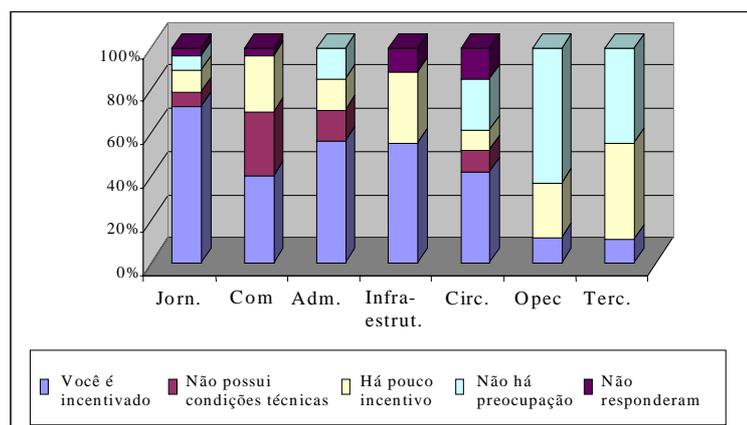


FIGURA 46 - Incentivo à Criatividade e inovação por setor ou função

As pessoas que trabalham na área comercial também possuem, como desafio na rotina diária, a criatividade e inovação, uma vez que a economia global está em constante mudança e há necessidade de conquistar novos clientes. Muitas vezes, os colaboradores, que atuam na empresa, além de vender, também criam roteiros ou esboços de comerciais que são veiculados na televisão e nas rádios, ou impressos nos jornais do Grupo. Neste caso, a criatividade se torna um desafio. 30% dos profissionais desse setor afirmou que não possui condições técnicas para inovar e colocar em prática a criatividade e 26% respondeu que há pouco incentivo em relação a isso, ou seja, há uma certa deficiência. 40% dos profissionais do setor disse que há incentivo, e 4%, não sabe, ou não respondeu.

O setor administrativo, apesar de ser um órgão burocrático, que gerencia a televisão, os jornais e as rádios, necessita descobrir novos mecanismos para economizar e aumentar a lucratividade da empresa, bem como criar maneiras de colocar essas novidades em prática. A maioria dos profissionais, 58%, disse estar sendo incentivada. O restante afirmou que não possui condições técnicas (14%), que há pouco incentivo (14%) e que não há preocupação por parte das empresas em incentivar o cliente interno a ser criativo e a inovar (14%). O mesmo ocorre com as pessoas que trabalham na área de infra-estrutura tecnológica. Mais da metade, ou seja, 56%, afirmou que há incentivo, 33%, que falta incentivo e 11% não sabe, ou não respondeu. No caso destes, especificamente, a inovação e criatividade se dão em nível técnico, através da busca de novos equipamentos, programas de informática, ou conhecimentos que possam resolver, de forma ágil, problemas que estão causando falhas nos processos.

Os funcionários que trabalham no setor circulação, por sua vez, atuam exclusivamente voltados para os jornais e precisam criar formas de atrair novos assinantes, seja através de promoções ou de novos serviços. O percentual de incentivo à inovação e criatividade precisa ser melhorado.

42% dos profissionais do setor afirmou que há incentivo, enquanto que 10% respondeu, respectivamente, que não há condições técnicas e há pouco incentivo e 24% que falta preocupação, em relação a isso, por parte das empresas. 14% não sabe, ou não respondeu.

As pessoas que trabalham na Opec possuem um serviço padronizado, através da execução de roteiros de exibição de comerciais na televisão, ou nas rádios, ou da disposição de anúncios nos jornais. No entanto, estes clientes internos utilizam a criatividade e a inovação com a finalidade de buscar mecanismos para evitar falhas e, em alguns casos, na criação de anúncios para o veículo jornal. Apesar disso, 62% respondeu que não há preocupação em incentivar o funcionário a ser criativo e a inovar. O restante informou ser incentivado pelas empresas (13%) e também que há pouco incentivo (25%).

Ocorreu situação semelhante com as pessoas que trabalham para as empresas do Grupo RBS, ou seja, os terceirizados. 45% disse que há pouco incentivo, e 44%, que não há. Apenas 11% informou ser incentivado. Os terceirizados têm, no exercício de suas atividades, a criatividade e inovação como variáveis indiretas. A inovação estaria na busca pela melhoria na execução das tarefas, e a criatividade nas formas de se colocar em prática essas melhorias.

A análise do grau de incentivo à criatividade e à inovação também foi realizada, tendo como informações o tempo de serviço prestado à empresa, seja como prestador de serviço, ou contratado (ver Figura 47). As pessoas que se disseram menos desafiadas a inovar, e a criar, foram as que estão na empresa há mais de 10 anos. 20% delas afirmou que não possui condições técnicas, 27%, que há pouco incentivo, e 20%, que falta incentivo, enquanto 33% disse que ser incentivada a criar e inovar.

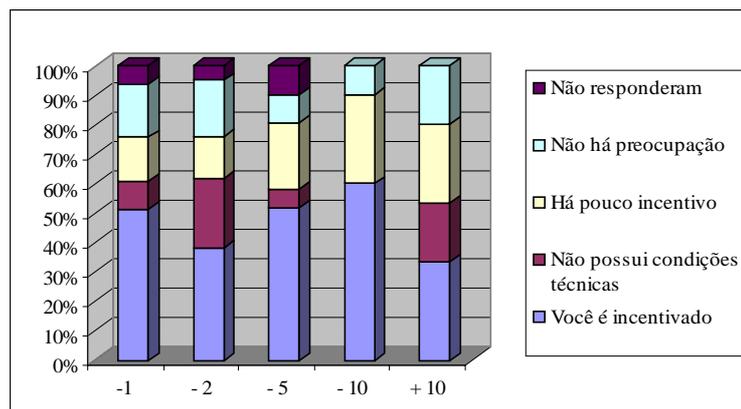


FIGURA 47 - Incentivo à criatividade e inovação por tempo de serviço

Os colaboradores que ingressaram nas empresas há mais de um ano, e há menos de dois, também afirmaram que não possuem condições técnicas de inovar e criar (24%), há pouco incentivo (14%) e não há preocupação por parte das empresas à criatividade e inovação (19%), o que diminui o grau de desafio na execução do trabalho. 38% disse que há incentivo e 5% informou que não sabe, ou não respondeu

Os demais colaboradores, que ingressaram nas empresas há menos de um ano, e entre dois e dez anos, não apontaram problemas significativos a respeito de falta de condições técnicas, o que mostra que não há impedimentos para que os incentivos à criatividade e inovação sejam melhorados.

6.6.2 O estímulo à proposição de sugestões

Ao provocar que o colaborador proponha sugestões que propiciem benefícios na execução do trabalho e da organização das empresas, os líderes ou, até mesmo, os demais colegas de trabalho, impõem um desafio. Quanto maior o estímulo, maior a motivação e o grau de incentivo. Não se

trata, apenas, de participar dando sugestões, mas, sim, de se sentir desafiado e estimulado a fazer isso.

De maneira geral, pode-se observar que há uma certa deficiência nesse aspecto, conforme pode ser visto na Figura 48. Quando questionados em relação aos desafios, 30% alegou que, embora haja incentivo, nem sempre as pessoas que trabalham nas empresas estão dispostas a ouvi-los. 11% respondeu que não está à vontade para dar sugestões, e 15% que não há preocupação por parte das empresas, líderes e colaboradores em fazer com que os clientes internos contribuam para melhorar o trabalho dentro das organizações. 39% disse que é estimulado e 5% não respondeu.

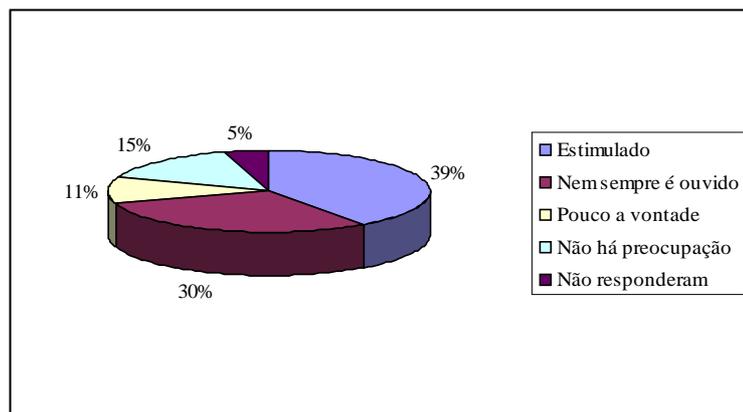


FIGURA 48 - Proposição de sugestões

Quando os dados sobre o mesmo assunto são analisados por setor, ou função, pode-se observar que as pessoas que se dizem menos à vontade, para dar sugestões, são as terceirizadas. Os colaboradores, que trabalham em outras quatro áreas, apresentaram respostas abaixo de 50% em relação a essa dimensão-chave. Entre os clientes internos, que afirmaram haver estímulo às proposições de sugestões, mas nem sempre são ouvidos, estão os profissionais dos setores: jornalismo (38% das respostas), circulação (33%), comercial (37%) e Opec (37%). Já as pessoas que trabalham nos

setores administrativo e infra-estrutura tecnológica foram as que informaram serem as mais estimuladas a propor sugestões (ver Figura 49).

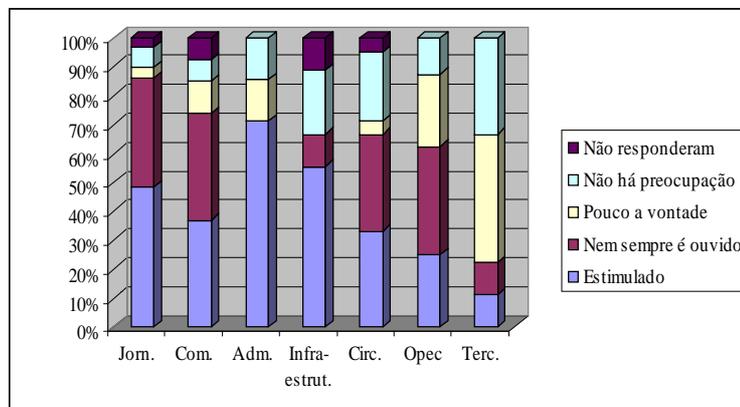


FIGURA 49 - Proposição de sugestões de acordo com o setor ou função

Através da análise do tempo de serviço, pode-se notar que as pessoas que estão há mais de cinco anos, e há menos de dez, são as que mais enfatizaram sentirem-se estimuladas. 42% das pessoas que estão entre um e dois anos, respondeu que nem sempre é ouvida; 10% sente-se pouco à vontade, 18% disse não haver preocupação, por parte das empresas, em relação a isso e 1% não respondeu (ver Figura 50). Somente 29% afirmou que é estimulado.

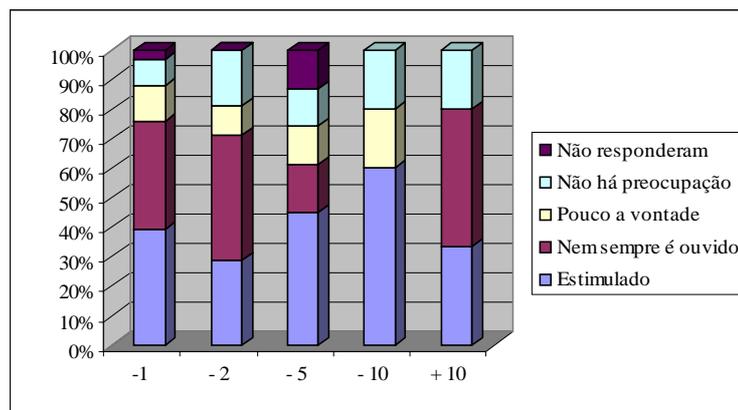


FIGURA 50 - Proposição de sugestões de acordo com o tempo de serviço

Quando os desafios significam novas oportunidades de trabalho dentro das organizações, integram uma nova dimensão-chave: a do crescimento profissional.

6.7 Crescimento profissional

As oportunidades de crescimento profissional mereceram uma atenção especial. Em um primeiro momento, foram levantados os dados relativos a percepção dos funcionários e prestadores de serviço sobre as oportunidades de crescimento. 11% acredita que são excelentes, e 43% que são boas. Pode-se perceber que 36% considerou as oportunidades fracas e 6% inexistentes, conforme pode ser visto na Figura 51. As pessoas que deixaram de responder representam 4%.

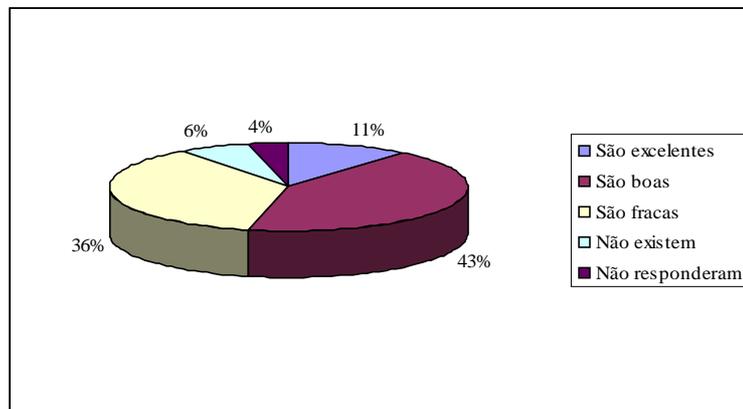


FIGURA 51 - Oportunidades de crescimento profissional

Para detectar quais os grupos de profissionais que mais apontam problemas, em relação às oportunidades de crescimento profissional, foram analisadas as respostas por setores ou funções.

O maior percentual de respostas, indicando que as oportunidades de crescimento são fracas ou inexistentes, foi obtido junto aos profissionais da Opec (75%), seguidos pelos da infra-estrutura tecnológica (56%) e terceirizados (56%). Podem ser buscadas melhorias em outros setores como jornalismo e comercial e, até mesmo, na circulação e no administrativo, que obtiveram o melhor desempenho, se comparados com os demais (Figura 52).

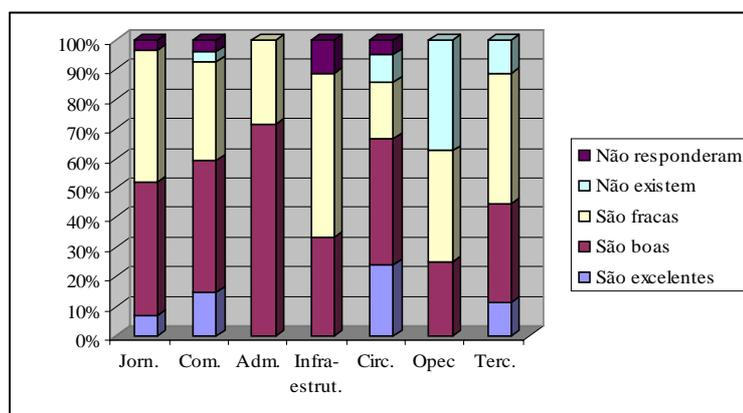


FIGURA 52 - Oportunidades de crescimento profissional por função, ou setor

Analisando a Opec, de forma isolada, pode-se perceber que apenas 25% considerou que a oportunidade de crescimento profissional é boa (Figura 53). Os demais, responderam que as oportunidades são fracas (37%) e não existem (38%). Há necessidade das empresas viabilizarem formas através das quais os clientes internos possam se desenvolver.

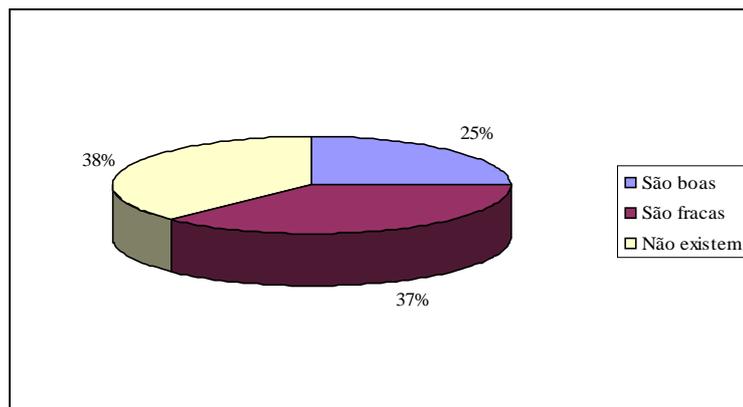


FIGURA 53 - Opec: Menos contentes em relação às oportunidades de crescimento profissional

Através da comparação entre funções/setores e veículos, constatou-se que os mais satisfeitos são os profissionais do setor comercial que trabalham nas rádios, onde 57% considerou as oportunidades de crescimento profissional excelentes e 43% boas (Figura 54).

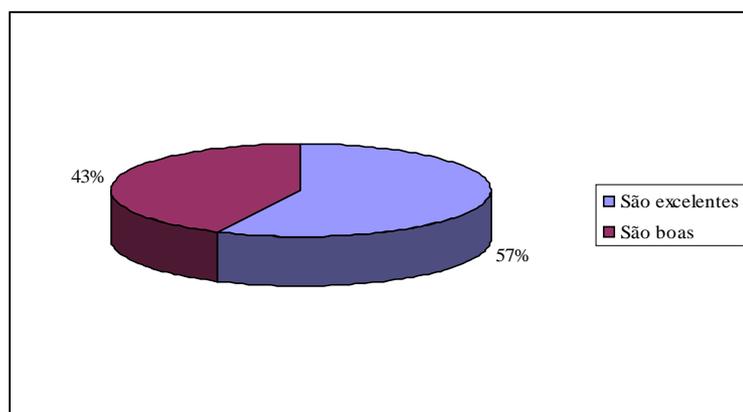


FIGURA 54 - Comercial/rádios: mais contentes em relação às oportunidades de crescimento profissional

Considerando o tempo de serviço, foi possível verificar que as pessoas, no momento que ingressam na organização, vêm excelentes e boas oportunidades de crescimento. A partir de um ano, há uma queda da

expectativa de oportunidade de crescimento. A situação volta a mudar depois que os colaboradores completam cinco anos de trabalho nas empresas, e volta a diminuir, essa expectativa, após dez anos de serviço, conforme a Figura 55.

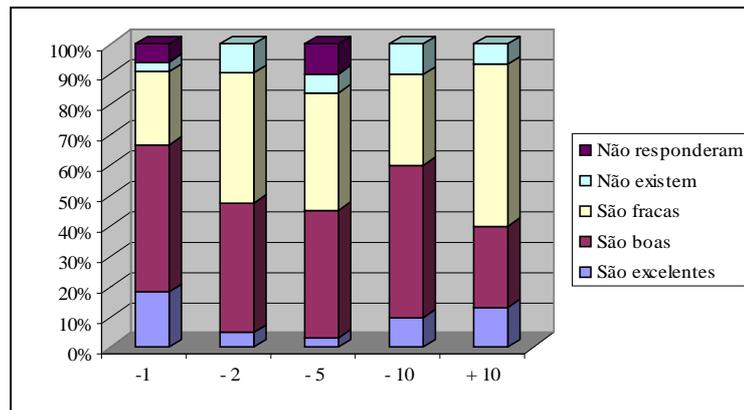


FIGURA 55 - Oportunidades de crescimento profissional por tempo de serviço

Dentro das oportunidades de crescimento profissional, há outro fator que foi analisado: as promoções.

6.7.1 Promoções

Os colaboradores foram questionados a respeito dos critérios de promoções. Dos clientes internos, 6% respondeu que está muito satisfeito e 32% que está satisfeito. Os demais disseram que estão mais ou menos satisfeitos (17%), pouco satisfeitos (17%) e muito pouco satisfeitos (7%). O que chamou a atenção, na análise, foi o percentual considerável de respostas que foram deixadas em branco (21%), ou que as pessoas simplesmente marcaram como desconhecendo esses critérios de promoção. (Figura 56).

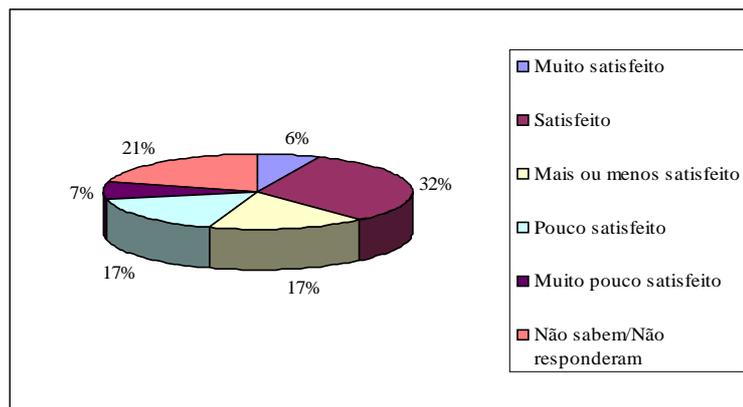


FIGURA 56 - Critérios de promoção

As pessoas que mais responderam desconhecerem os critérios de promoção são as que não fazem parte do quadro funcional efetivo das empresas, ou seja, são os terceirizados. Entre as pessoas contratadas há, também, um grau elevado de insatisfação. É o caso dos profissionais da Opec, do administrativo e da circulação. De forma geral, não há uma função, ou setor, em que, pelo menos, metade dos funcionários esteja satisfeita (ver Figura 57).

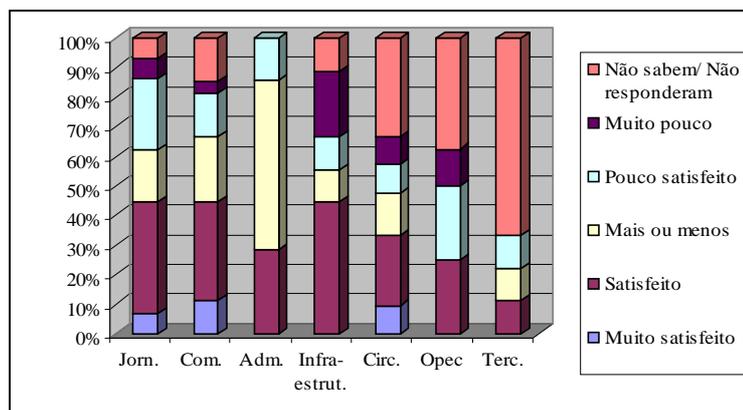


FIGURA 57 - Satisfação em relação aos critérios de promoção por setor ou função

Só é possível encontrar profissionais, inteiramente satisfeitos, em uma análise mais detalhada. Os colaboradores do setor comercial, que

trabalham nas rádios, são os que estão mais satisfeitos, em relação aos critérios de promoção, conforme Figura 58.

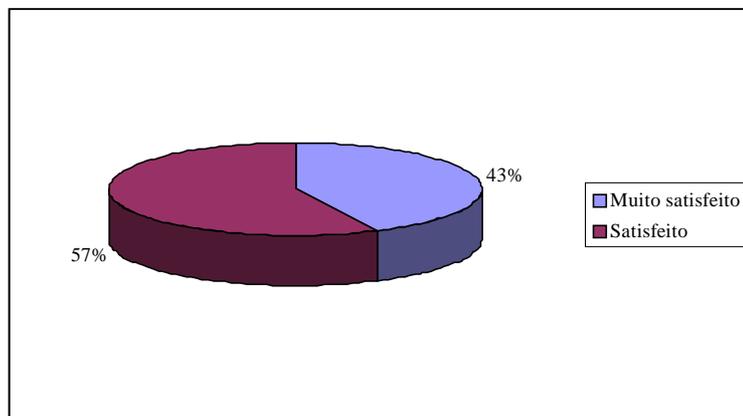


FIGURA 58 - Comercial rádios: Mais satisfeitos, em relação aos critérios de promoção

De acordo com o tempo de serviço, as pessoas que trabalham há menos de um ano, na empresa, são as que estão mais satisfeitas. Cabe salientar, no entanto, que quanto menor o tempo de serviço, maior é a falta de informações sobre esses critérios. Ao longo da análise, o percentual de pessoas pouco satisfeitas apresentou uma pequena oscilação, mas culminou com o aumento da insatisfação nos funcionários que possuem mais de dez anos de empresa (Figura 59).

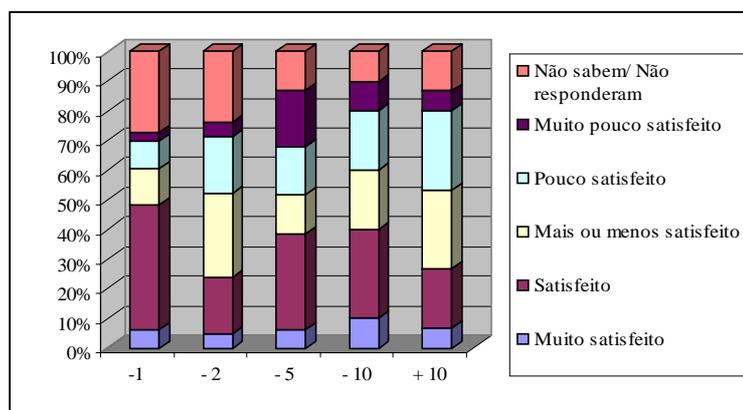


FIGURA 59 - Satisfação em relação aos critérios de promoção por tempo de serviço

Além das promoções, as oportunidades de crescimento profissional também envolvem o fato de as pessoas sentirem-se seguras, ou não, no serviço. Embora a estabilidade possa ser tratada como comodismo, ela também pode ser vista pelo colaborador como oportunidade de permanecer trabalhando nas organizações. O profissional só tem condições de crescer, na empresa, se conseguir permanecer, seja como contratado ou prestador de serviço, que será tratado a seguir.

6.7.2 Estabilidade

O percentual de pessoas que se sentem seguras é de 35% e muito seguras, 3%. As pessoas que se sentem mais ou menos seguras representam 42%, pouco seguras 10%, muito pouco seguras 5% e não sabem, ou não responderam, 5%, conforme mostra a Figura 60.

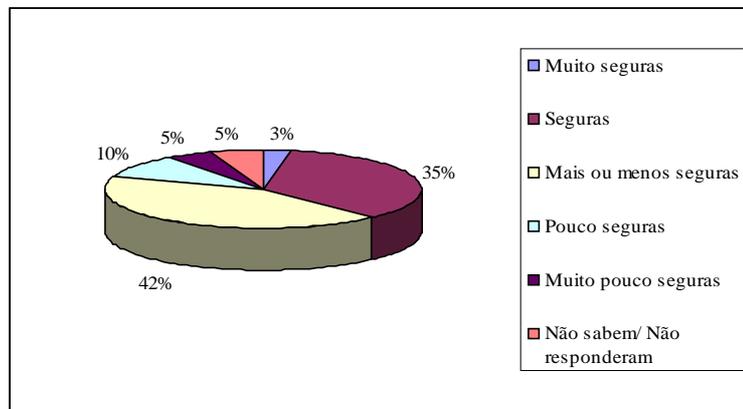


FIGURA 60 - Estabilidade

As pessoas que se sentem mais seguras são, justamente, as que possuem maior autonomia, pois são terceirizadas. Elas não vêem seu trabalho tão ameaçado. Os profissionais que se sentem menos seguros são os que trabalham no setor comercial. Isso se deve ao fato de o desempenho

estar ligado a metas que devem ser cumpridas mensalmente. É preciso manter um crescimento nas vendas, sob risco de ser demitido, ou de ter o contrato, como prestador de serviços, desligado, em função do fraco desempenho. As pessoas que trabalham em outros setores, ou funções, também demonstraram preocupação em relação à estabilidade (Figura 61).

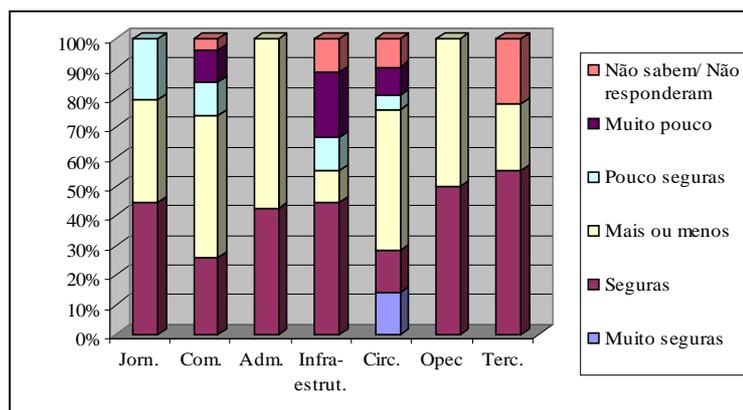


FIGURA 61 - Estabilidade de acordo com a função ou setor

Os colaboradores do setor comercial, ligados ao veículo televisão, foram os que afirmaram possuir menor estabilidade no trabalho, em comparação com os demais setores, ou funções. Apenas 10% desses profissionais se sentem seguros, de acordo com a Figura 62. A metade, ou seja, 50% afirmou que se sente mais ou menos segura, 20% pouco segura, 10% muito pouco segura e 10% não sabe ou não respondeu.

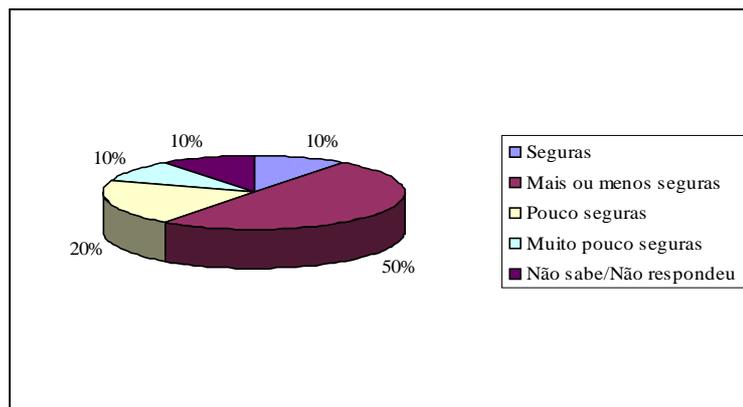


FIGURA 62 - Comercial TV: menos seguros

Já as pessoas do mesmo setor, que trabalham nas rádios, são as que mais se sentem seguras, conforme mostra a Figura 63.

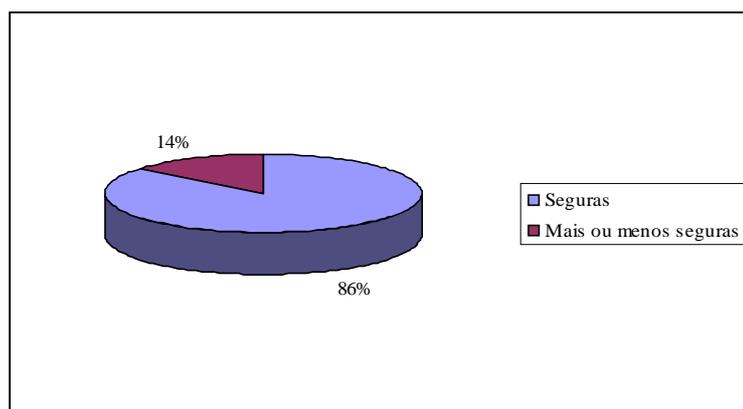


FIGURA 63 - Comercial rádios: mais seguros

Comparando as respostas obtidas no questionário, a respeito da estabilidade dos clientes internos no trabalho, e os anos de serviço que os colaboradores possuem nas empresas do Grupo RBS, nota-se que a estabilidade é algo que preocupa a todos os colaboradores, especialmente aos que estão entre um e dois anos nas empresas (ver Figura 64).

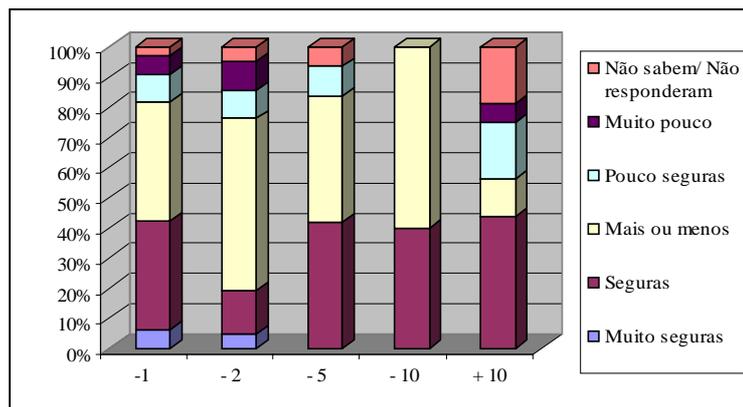


FIGURA 64 - Estabilidade de acordo com o tempo de serviço

Embora os colaboradores se preocupem com a estabilidade, só conseguirão crescer, profissionalmente, se agregarem novos conhecimentos ao longo da experiência dentro das empresas. Isso só é possível através da capacitação.

6.7.3 Treinamento

Foi questionado, aos funcionários e prestadores de serviço, como eles avaliam a necessidade de treinamento. A grande maioria (91%) respondeu que o treinamento é essencial para o crescimento profissional. Já os demais clientes internos (9%) afirmaram que o treinamento é desnecessário, ou não responderam (ver Quadro 2).

QUADRO 2 - Necessidade de treinamento

Essencial	100
Desnecessário	9
Não respondeu	1

Entre as pessoas que responderam ao questionário, 66% afirmou que já passou por treinamento, 29% informou que não, e 5% não respondeu (Figura 65).

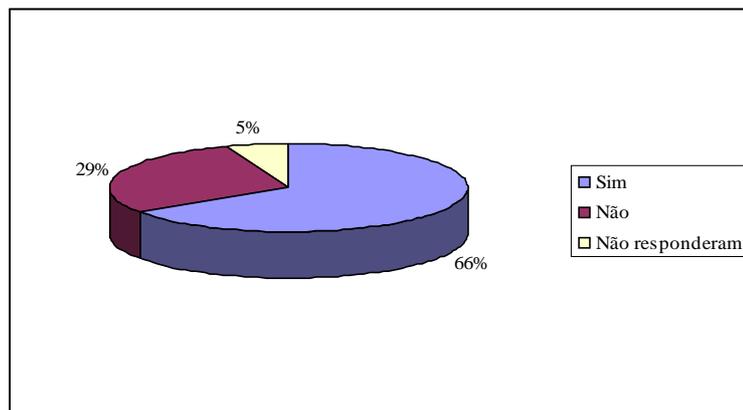


FIGURA 65 - Já passou por treinamento?

Os profissionais da circulação são os que tiveram menos treinamento até agora, visto que, entre todos os colaboradores, são os que ingressaram no Grupo RBS há menos tempo, conforme foi mostrado, anteriormente, na página 71. Dos clientes internos do setor circulação, 33% informou que recebeu treinamento, 53% afirmou que não foi treinado e 14% não respondeu (Figura 66).

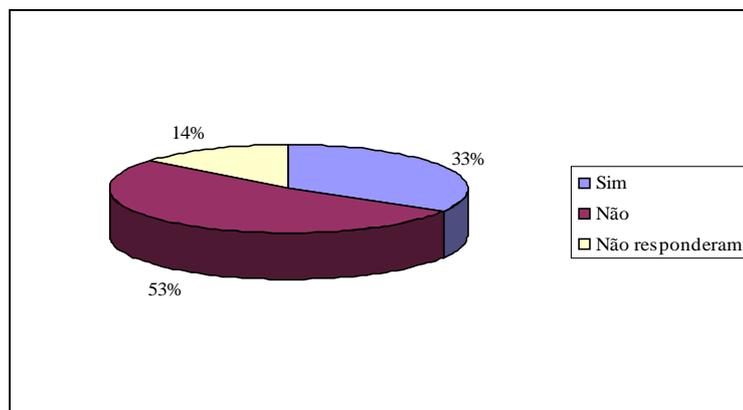


FIGURA 66 - Circulação: setor que menos passou por treinamento

Em relação ao tempo de serviço, as pessoas que estão há menos de dois anos são as que apontaram uma deficiência no aporte de treinamento (ver Figura 67).

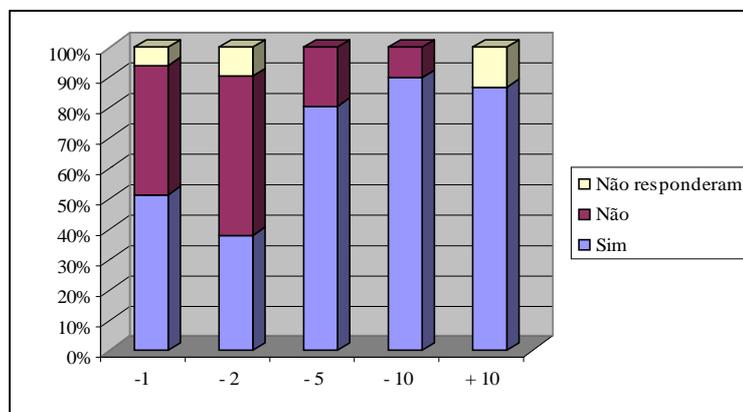


FIGURA 67 - Treinamento x tempo de serviço

De todas as pessoas que passaram por treinamento, 62% considerou o aperfeiçoamento satisfatório e 18% muito satisfatório (Figura 68). O restante afirmou que o treinamento foi mais ou menos satisfatório (13%), pouco satisfatório (6%) e muito pouco satisfatório (1%).

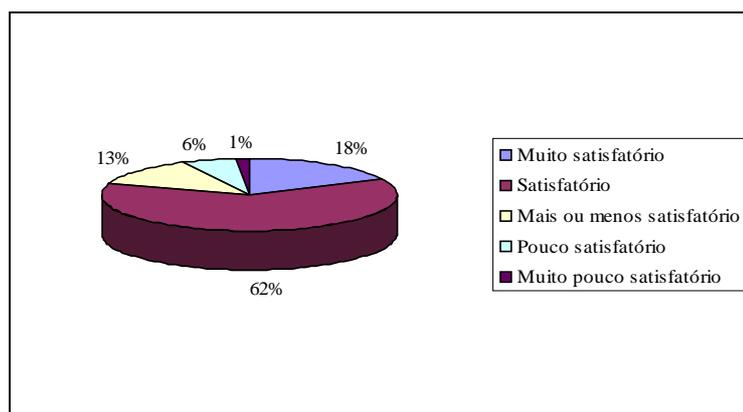


FIGURA 68 - Como foi o treinamento?

Apesar da grande maioria considerar que o treinamento foi satisfatório, também foi analisado se desejam passar por novo aperfeiçoamento profissional. 75% afirmou que sim, e os demais (25%) informaram que não (ver Figura 69). Os clientes internos, que mais desejam passar por treinamento, são dos setores comercial, jornalismo e infraestrutura tecnológica, e os que menos querem são os da Opec, terceirizados e circulação. Em relação ao tempo de serviço, as pessoas que menos demonstraram interesse em receber treinamento são as que entraram há menos de dois anos nas empresas, e as que mais querem são as que estão há mais de dois anos.

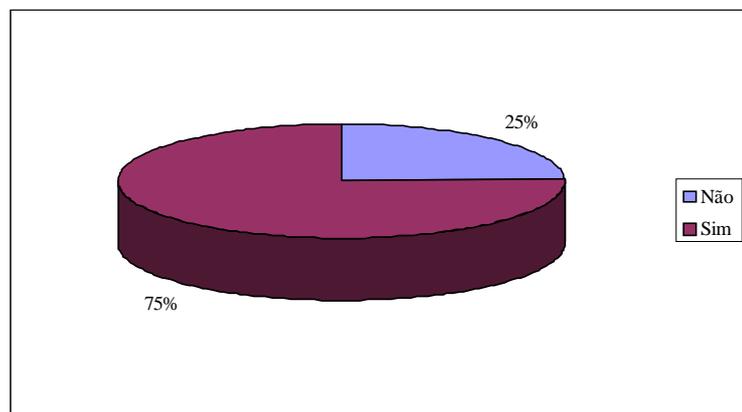


FIGURA 69 - Gostaria de passar por treinamento?

No questionário, foi solicitado que os clientes internos especificassem que tipo e por que gostariam de passar por aperfeiçoamento. As respostas foram ordenadas por setor ou função.

Os profissionais que trabalham no setor administrativo afirmaram que precisam de cursos nas áreas de gestão de pessoas, motivação, inovação, liderança e gestão de processos.

As pessoas que trabalham na circulação responderam que necessitam de treinamento nas áreas de gestão de sistemas operacionais, vendas,

liderança, motivação e atendimento ao cliente. A maior ênfase foi em técnicas de vendas e atendimento ao cliente. Aperfeiçoamentos que, de acordo com esses profissionais, se aprimorados, vão facilitar o dia a dia de trabalho. Eles apontaram a importância da capacitação para que conheçam melhor o serviço que oferecem ao cliente.

Essa última necessidade também foi apontada pelos profissionais que atuam no setor comercial. Eles afirmaram que necessitam de informações detalhadas a respeito dos serviços oferecidos aos clientes, bem como de treinamento para atuarem no mercado de vendas.

Entre os cursos definidos, como prioritários, pelos colaboradores do setor, estão: vendas, aprimoramento de técnicas de atendimento ao cliente, estratégias de marketing e atualização mercadológica. Cursos na área de informática, como o *Photoshop*, que envolvam conhecimentos na área gráfica, também foram solicitados.

As pessoas que trabalham no setor de infra-estrutura tecnológica solicitaram treinamentos na área de sistemas de informação, aperfeiçoamentos em relação aos programas de computador, que são utilizados nas empresas, e capacitação na manutenção de equipamentos de áudio e vídeo.

Os colaboradores que exercem funções no jornalismo ressaltaram, principalmente, a necessidade de intercâmbio com veículos de maior porte, relacionados à área de atuação, fora de Santa Maria, para troca de informações e agregação de novos conhecimentos. Foi solicitado, ainda, o intercâmbio entre veículos de comunicação de diferentes áreas, para ampliar as possibilidades de atuação. Cursos nas áreas de inglês, programas de informática e equipamentos digitais também foram apontados como necessidades, porém de uma forma mais dispersa.

Os funcionários da Opec afirmaram que precisam de cursos na área de informática. Os colaboradores desse setor, que desempenham funções

nos jornais, solicitaram treinamento em outros jornais do grupo, em Porto Alegre, com o objetivo de aprimorar o conhecimento em um setor maior. Os terceirizados não apontaram necessidades específicas de treinamento.

Além das oportunidades de crescimento profissional, há um outro mecanismo que pode fazer com que o funcionário sinta-se mais motivado. Este mecanismo é a dimensão-chave reconhecimento financeiro.

6.8 Reconhecimento financeiro

Na dimensão-chave reconhecimento financeiro foram consideradas, na análise, informações obtidas com a aplicação do questionário e das entrevistas. Através do questionário foi verificado como as pessoas avaliam o dinheiro pago para a execução do trabalho. 35% disse que o valor pago é satisfatório e 1% muito satisfatório, enquanto que 32% afirmou que é mais ou menos satisfatório, 16% pouco satisfatório, 10% muito pouco satisfatório. 6% não respondeu a questão (Figura 70).

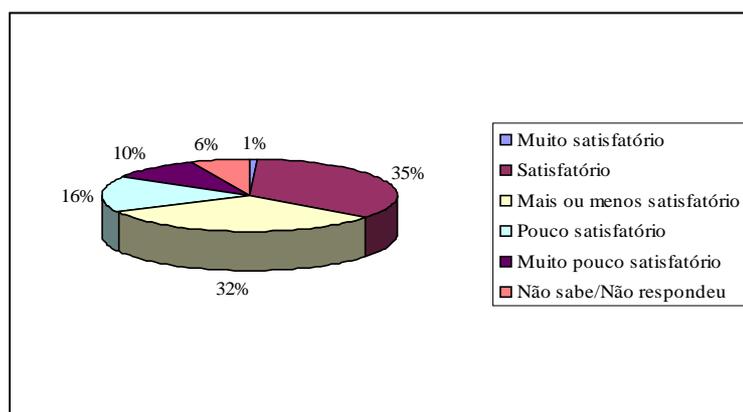


FIGURA 70 - Reconhecimento financeiro

Os colaboradores menos satisfeitos são os que trabalham no jornalismo, infra-estrutura tecnológica, Opec, circulação e comercial. Os clientes internos mais satisfeitos com o reconhecimento financeiro, proporcionado pelas empresas, são os que trabalham no setor administrativo e os terceirizados (Figura 71).

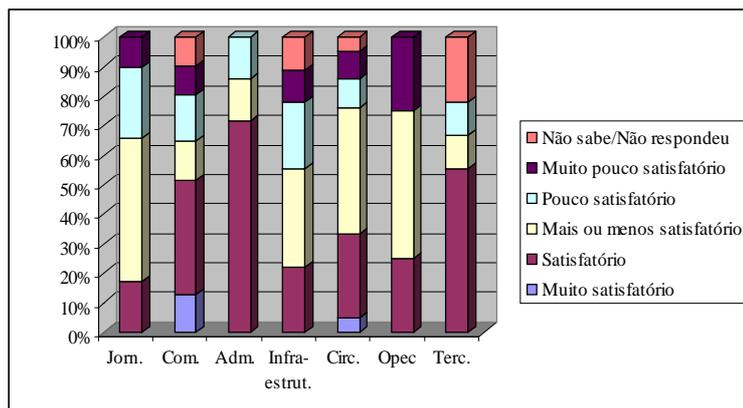


FIGURA 71 - Reconhecimento financeiro de acordo com setor ou função

De acordo com o tempo de serviço, os que responderam que estão menos satisfeitos foram os clientes internos que trabalham entre cinco e dez anos na organização, e os mais satisfeitos os que estão há menos de dois anos (Figura 72).

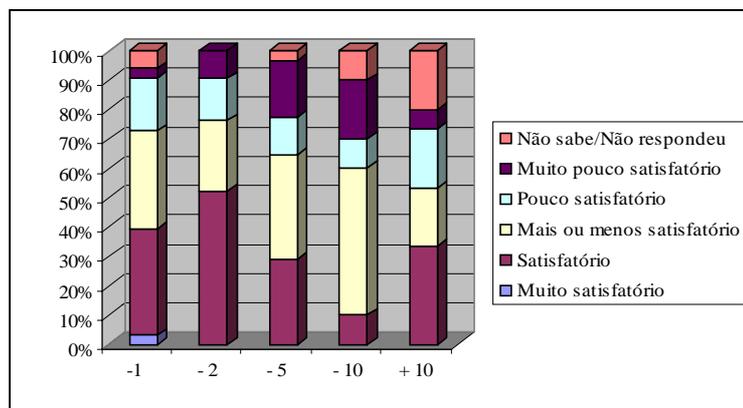


FIGURA 72 - Reconhecimento financeiro de acordo com o tempo de serviço

Além de verificar o nível de satisfação dos colaboradores, em relação ao dinheiro pago pelo trabalho desempenhado, também foi analisado o que os clientes internos sentem a respeito das bonificações oferecidas pelas empresas.

6.8.1 Planos de incentivo

A organização oferece, atualmente, dois tipos de bonificações de acordo com o desempenho da empresa e do setor no qual o colaborador atua. Os funcionários contratados recebem o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Esse programa disponibiliza, atualmente, até dois salários (relativos aos rendimentos do funcionário), de acordo com a avaliação do desempenho anual de cada empresa. Desde 2003 é oferecido um salário a mais, que é chamado de PPR Top, se todo o Grupo RBS atingir uma meta adicional pré-estabelecida.

Na área comercial há, ainda, o Trilha Radical, um programa que beneficia os setores comercial e de apoio, tais como: Opec, produção comercial, marketing e eventos e também os gerentes executivos. Além de viagens, eles concorrem a incentivos financeiros trimestrais, se ultrapassarem as metas fixadas no período pelas empresas.

Para analisar se o impacto dessas bonificações, no desempenho dos funcionários, foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista, uma vez que só pessoas com contrato de trabalho com o Grupo RBS têm direito ao benefício. Foram ouvidos doze clientes internos, que estão há mais de cinco anos nas empresas. Desses, sete afirmaram que o PPR, e as outras bonificações, servem de incentivo no desempenho das atividades. Entre as justificativas apresentadas para isso, há duas que se destacam. Conforme o Funcionário 1 (ver Anexo C), o PPR tem um peso especial no desempenho dos funcionários, pois ele "incentiva a tu buscares algo mais. [...] É um

reconhecimento pelo que tu passas para a empresa, pelo que a empresa está buscando e tu atingiu". No entanto, o mesmo cliente interno se diz descontente por não receber outras bonificações, além do PPR

Eles [comercial] ganham sempre independente do cliente pagar ou não. Nós ficamos com a parte pior que é tu cobrar e correr atrás para ter uma receita de caixa. E nós não ganhamos prêmio. Então, de certa forma, tu vê todo mundo ganhando prêmios ou indo para viagens e tendo um *plus* a mais e tu que dá a retaguarda não tem. Eu acho que falta incentivo (*ipsis litteris*).

O Funcionário 2 vê os incentivos financeiros (PPR e outras bonificações) como uma parte importante do processo de motivação. "Há duas maneiras de ser incentivado no teu trabalho: uma é o dinheiro, não adianta mentir; e a outra é, digamos, os teus chefes, né. O comportamento deles, elogios."

Há outros cinco funcionários que afirmaram que as bonificações não incentivam o desempenho de suas atividades. Entre as justificativas, para isso, o Funcionário 3 respondeu que o desempenho dele

não é melhor porque tem PPR, por que há possibilidade de ganhar um PPR. E as vezes até acho que ele, durante o ano, as atividades, ele meio prejudica. A empresa deixa de fazer algumas coisas para pagar, para poupar por economia e acaba até, ao meu ver, assim, a retenção de receita que eles ficam durante o ano pra atingir os números do PPR, prejudica a empresa (*ipsis litteris*).

Depois de feitas essas considerações a respeito dos resultados obtidos através das oito dimensões-chaves pesquisadas, partiu-se para a busca de outras informações sobre a qualidade dos serviços prestados.

6.9 Qualidade

Foi questionado, aos colaboradores, o que eles entendem por qualidade. Foram obtidas as mais variadas respostas. A seguir, foram listadas algumas definições escolhidas entre as 84 realizadas pelos colaboradores. Foram selecionadas por reunir, cada uma, um grupo de idéias ou visões a respeito da qualidade. A forma de apresentação foi em ordem decrescente, de acordo com o número de definições feitas com a mesma linha de pensamento:

- Trabalho bem executado com satisfação total dos clientes.
- Qualidade depende de o funcionário trabalhar com disposição, dispondo de toda estrutura necessária, que favoreça o seu serviço, num bom ambiente, para que haja concentração que resulte em um bom trabalho e rendimento.
- Qualidade é a possibilidade de desempenhar qualquer função, ou tarefa, de forma satisfatória, da melhor maneira possível.
- É a diferenciação, em termos de melhora, no resultado final de um determinado trabalho.
- Qualidade é uma série de parâmetros adotados pela organização, que sempre devem ser buscados com a contribuição de todos os colaboradores da empresa.
- Responsabilidade, respeito e, principalmente, atenção no que se está fazendo.
- Manter um bom relacionamento com o público e atender rápido.
- Apuro, capricho, bom gosto quanto a apresentação, ou prestação de serviço, ou produto.
- Qualidade é fazer um produto que satisfaça o cliente, a você e a seu líder.
- Qualidade é um conjunto de serviços usados para um bom desempenho e potencial de venda de qualquer produto.

- É a característica de uma pessoa, ou coisa, que a distingue das outras: modo de ser, aptidão, cargo, espécie, atributo, etc.
 - Ter um bom relacionamento da equipe, respeito a horários de trabalho e poder ter tempo para o lazer.
 - Resultados satisfatórios, ou surpreendentes, para o que foi planejado.
 - Organização, criatividade e pontualidade.
 - A preocupação com o público externo e a valorização do público interno.
- A soma disso é qualidade.

Esta última resposta foi a que mais se aproximou da proposta deste trabalho, ou seja, buscar a satisfação dos clientes externos sem esquecer de que, para isso, os clientes internos também precisam de condições para trabalhar, de serem ouvidos, de serem valorizadas as suas qualidades e devidamente treinados para melhor desempenhar suas funções.

Também foram feitas perguntas com a intenção de se avaliar se o cliente interno está atento à necessidade de satisfação do cliente externo, na elaboração do serviço. Dentro das empresas, 52% dos colaboradores respondeu que há essa preocupação. Já 31% afirmou que essa preocupação é superficial e 2% que inexistente (Figura 73). A maioria das pessoas, que não soube responder a questão (15%), está concentrada no setor de terceirizados.

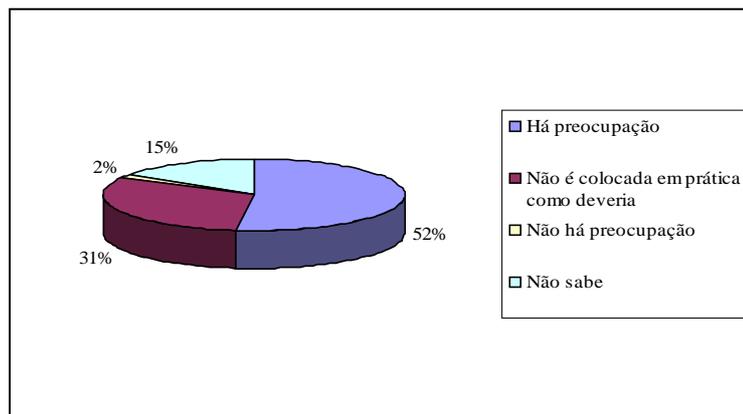


FIGURA 73 - Satisfação dos clientes externos nas empresas

Esse percentual de 15% de pessoas, que deixou de responder (Figura 73), baixou para 6% quando, no questionário, também foi solicitado que os funcionários e prestadores de serviços informassem se há preocupação com o cliente externo nos setores em que eles trabalham. Nesse caso, grande parte das respostas foi de que há essa atenção (86%), como pode ser visto na Figura 74. Os clientes internos, que alegaram haver pouca preocupação com o cliente externo, representam 4% das respostas. Outros 4% respondeu que não há essa preocupação.

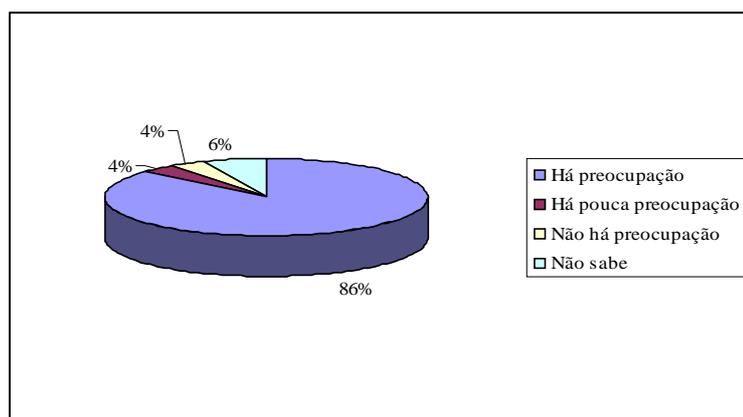


FIGURA 74 - Preocupação com a satisfação dos clientes externos nos setores de trabalho

Tendo em vista as respostas anteriores, foi questionado, aos colaboradores, como eles avaliam que o cliente externo se sente frente ao serviço prestado. 48% respondeu que o cliente externo está satisfeito, enquanto que 41% afirmou que está mais ou menos satisfeito e 11% disse não saber. Como não houve respostas alegando que não há satisfação, esse último aspecto foi omitido da Figura 75.

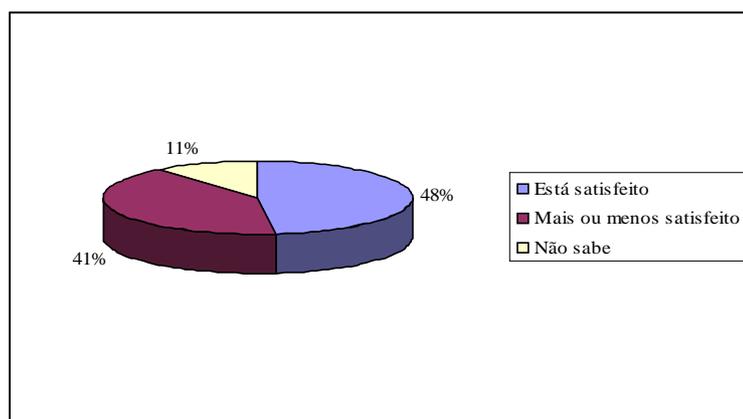


FIGURA 75 - Cliente externo na visão do cliente interno

Observando por setor, ou função, percebe-se o maior número de respostas, afirmando que os clientes externos estão mais ou menos satisfeitos, está concentrado no administrativo, Opec, comercial, circulação e jornalismo (Figura 76).

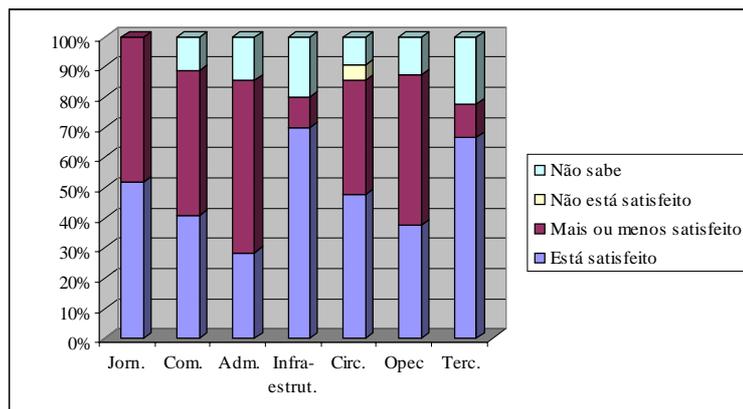


FIGURA 76 - Satisfação do cliente externo de acordo com o setor ou função em que o cliente interno trabalha

Analisando as quatro Figuras anteriores, observa-se que os clientes internos acreditam, que nos setores em que trabalham, há preocupação com os clientes externos. No entanto, há problemas de satisfação causados pela empresa, de uma maneira geral, ou por outros departamentos. Buscou-se elucidar quais são esses elementos que interferem, diretamente, no resultado final do serviço prestado pelas organizações. 46% dos colaboradores respondeu que há algo que prejudica o andamento do trabalho, conforme pode-se ver na Figura 77.

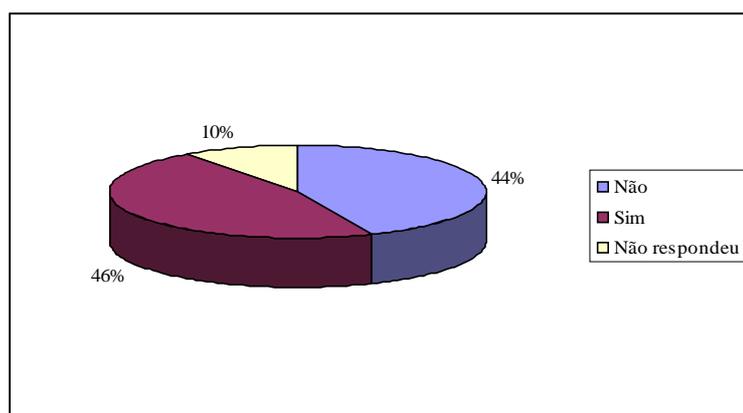


FIGURA 77 - Há algo que prejudica o processo de elaboração do trabalho, e interfere no resultado final do serviço oferecido ao cliente

As causas apontadas foram: excesso de trabalho; carga horária muito extensa; equipe reduzida; falta de infra-estrutura em outros setores, e no próprio local de trabalho; falta de preparo dos coordenadores e colegas; falta de espaço físico; falta de investimento básico na operação do jornal; barulho excessivo no local de trabalho; interatividade escassa com outros setores; problemas de comunicação interna; equipamentos de informática que não funcionam; excesso de burocracia; muitas reuniões; atrasos na impressão do jornal; poucos carros; demora na tomada de decisões; a desorganização; a insegurança, em relação à estabilidade no emprego; decisões tomadas pela RBS Porto Alegre; falta de locutores e falta de informações sobre a função que se está desempenhando (problema apontado por funcionários que estão há menos de dois anos nas empresas).

Quem mais reclamou da existência de dificuldades, que interferem na qualidade dos serviços prestados aos clientes, foram os profissionais do jornalismo, seguidos pelos do comercial, circulação, administrativo, Opec, infra-estrutura tecnológica e, por último, aparecem os terceirizados (Figura 78).

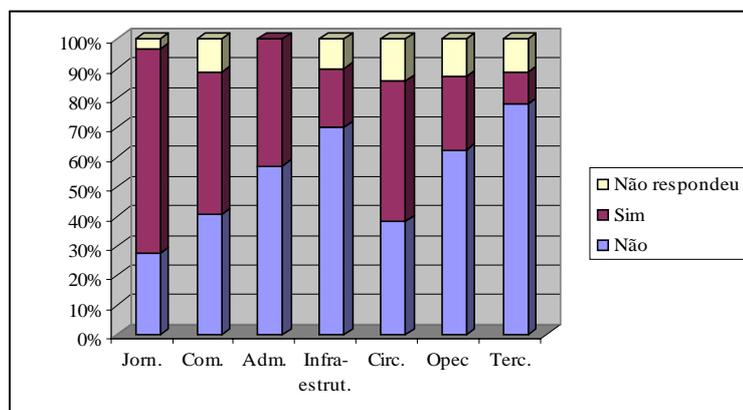


FIGURA 78 - Há algo que prejudica o processo de elaboração do trabalho, e interfere no resultado final do serviço oferecido ao cliente, de acordo com o setor, ou função

As respostas não foram analisadas de acordo com o tempo de serviço, pois os aspectos que interferem no andamento do trabalho estão

relacionados com o setor onde as pessoas trabalham. Foi apresentada uma lista de setores, ou funções, para que as pessoas apontassem quais prejudicavam o andamento do trabalho. O comercial foi o que obteve o maior número de respostas, com 28%; em segundo lugar apareceu o setor de infra-estrutura tecnológica com 20%; em terceiro, a circulação, e o jornalismo, cada um com 14% e em quarto o administrativo, com 10%. Os demais setores, ou funções, tais como eventos e marketing, locução e programação, Opec e terceirizados representam, respectivamente, 2%, 2%, 8% e 2% das respostas. Não houve reclamações contra a produção comercial, por isso os profissionais deste setor não foram incluídos na Figura 79.

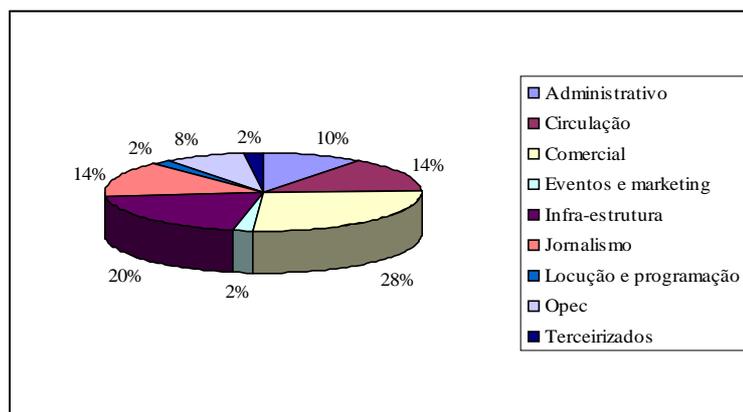


FIGURA 79 - Setor ou função que prejudica a execução do trabalho

Também foi solicitado para que os colaboradores apontassem qual o veículo responsável pelas dificuldades no clima organizacional. Os profissionais que trabalham nos jornais foram os líderes no número de respostas, com 81%. Em segundo lugar apareceu a televisão, com 12%, e em terceiro as rádios, com 7% (Figura 80).

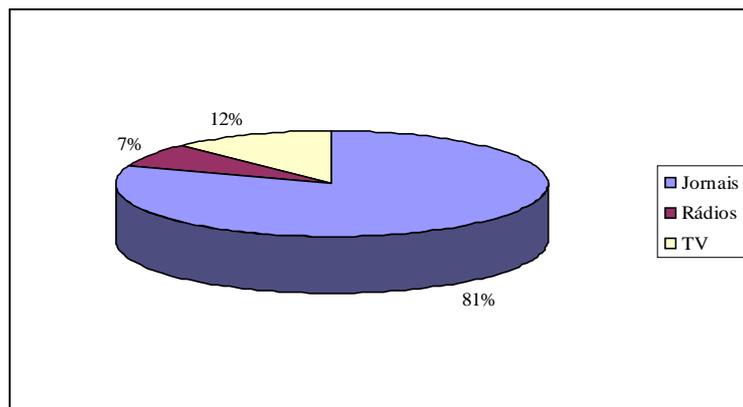


FIGURA 80 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho?

Foram analisadas, também, as informações dos profissionais dos setores de jornalismo e comercial, para verificar quais são as principais reclamações. O jornalismo apontou a infra-estrutura tecnológica como o setor que mais prejudica o trabalho, seguido pelo comercial, administrativo e circulação, o próprio jornalismo e a Opec (Figura 81).

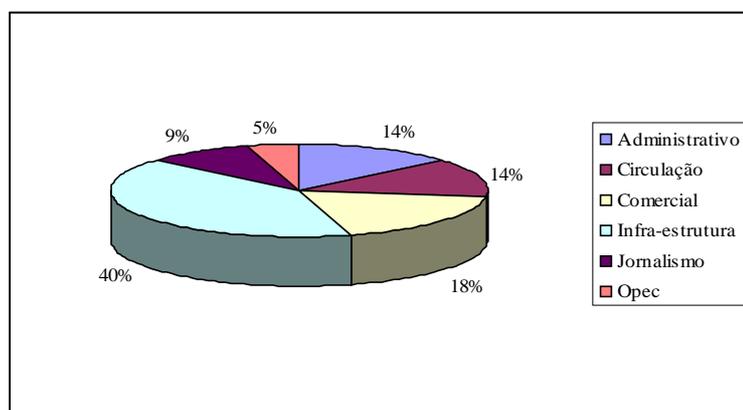


FIGURA 81 - Setor ou função que prejudica a execução do trabalho de acordo com o jornalismo

As reclamações contra a infra-estrutura tecnológica dizem respeito à falta de equipamentos, e também a problemas na manutenção, as limitações impostas à criatividade de outros colaboradores e a falta de

comprometimento com as demais áreas. As dificuldades relacionadas à área comercial dizem respeito a: falta de comprometimento dos integrantes do setor com o serviço prestado e a presença de poucos anúncios.

A respeito do administrativo, as reclamações foram relativas a burocracia, falta de aporte financeiro para viagens, a necessidade de disponibilização de mais carros para realização do trabalho.

Em relação à circulação, a dificuldade apontada foi o atraso na entrega dos jornais. Já a reclamação, em relação ao próprio setor jornalismo, diz respeito ao acúmulo de tarefas e aos problemas de coordenação.

Ainda de acordo com os profissionais do jornalismo, os setores ligados aos veículos jornais são os que mais prejudicam o trabalho. Em segundo lugar aparece a televisão e, em terceiro, as rádios (Figura 82).

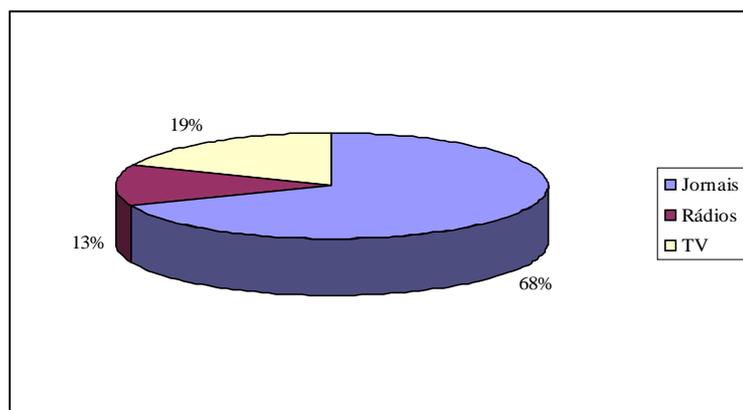


FIGURA 82 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho de acordo com o jornalismo

O comercial apontou o jornalismo como setor que mais prejudica o trabalho. Em segundo lugar aparecem, empatados, a Opec e o próprio comercial e, em terceiro, o administrativo (Figura 83). As reclamações contra o jornalismo dizem respeito ao fato de os clientes nem sempre

entenderem, e aceitarem, as matérias, quando se referem a processos criminais, acidentes, etc.

Há também o problema, no caso da televisão, do material de jornalismo que chega tarde para ir ao ar. As reclamações, em relação à Opec, referem-se à dificuldade de comunicação, à impaciência e falta de flexibilidade dos profissionais. O fato de o próprio comercial apontar-se como setor que causa problemas foi justificado, porque há vários tipos de profissionais dentro desse segmento (contratados e autônomos) e há rivalidade entre os veículos na busca por clientes. A respeito do administrativo, as reclamações foram sobre a postura, que é vista como muito rigorosa e pouco preocupada com soluções.

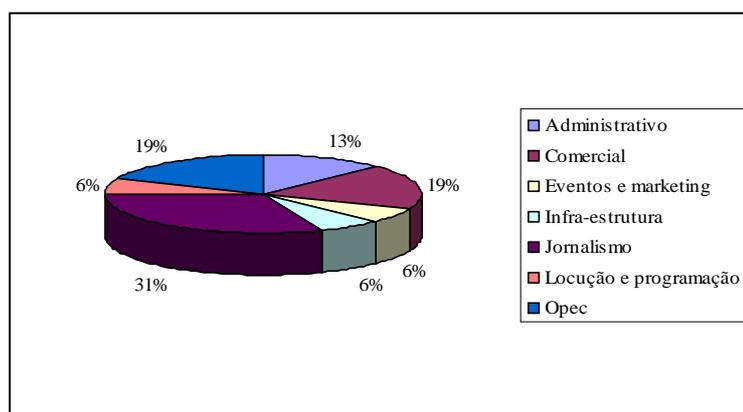


FIGURA 83 - Setor, ou função, que prejudica a execução do trabalho, de acordo com o comercial

De acordo com os profissionais da área comercial, as maiores dificuldades também estão ligadas ao veículo jornal, assim como aconteceu com o setor de jornalismo (Figura 84).

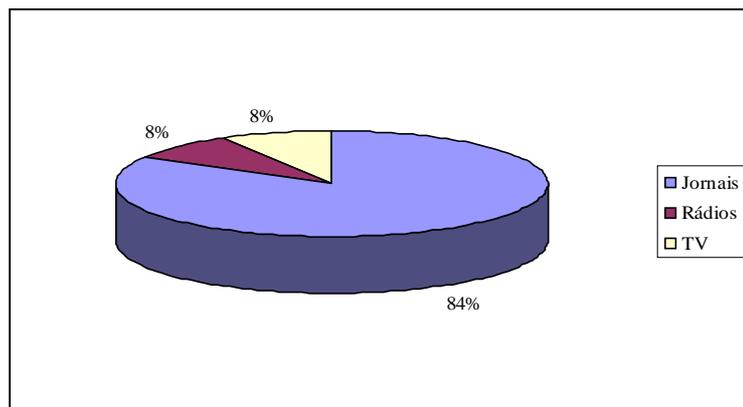


FIGURA 84 - Profissionais de quais veículos prejudicam a execução do trabalho de acordo com o comercial

Em relação aos outros setores, que apresentaram reclamações significativas, aparecem a Opec e a circulação. As duas reclamaram do comercial. Os funcionários da Opec ressaltaram que há falta de conhecimento das normas da organização e de conhecimento do produto jornal, e os da circulação apontaram a demora na tomada de decisões e a falta de planejamento e gerenciamento do setor, como problemas relacionados à área comercial, que interferem no andamento das atividades do setor em que atuam.

7. CONCLUSÕES

O diagnóstico, das práticas relacionadas ao clima organizacional, elucidou aspectos relativos ao ambiente interno das cinco empresas que foram objeto deste estudo. A partir desta pesquisa, foram elaboradas propostas de melhoria na qualidade dos serviços prestados, tendo como referência o desenvolvimento das pessoas, por meio da educação, da capacitação e do treinamento.

As propostas foram divididas em planos de ação e prazo de execução, sendo que este último foi subdividido em três fases: curto (até três meses), médio (de três meses a um ano) e longo prazo (de um ano a três anos).

O primeiro plano de ação elaborado diz respeito ao reconhecimento pelo trabalho realizado e a integração entre os clientes internos das cinco empresas do Grupo RBS, em Santa Maria, uma vez que, através do questionário, 40% dos colaboradores afirmou que se sente mais ou menos, ou pouco, valorizados pelas funções que desempenham e 30% apontou que o relacionamento entre as pessoas, nas empresas, é mais ou menos, pouco, ou muito pouco satisfatório. Além disso, 46% respondeu que existem falhas que dificultam o processo de elaboração do trabalho e interferem no resultado final do serviço oferecido ao cliente.

Com a finalidade de sanar essas falhas, as empresas devem integrar seus esforços na implantação de um plano de ação que vise fazer com que os profissionais, de cada setor, tenham as informações sobre as dificuldades e necessidades dos colaboradores que atuam em outras áreas, para evitar conflitos internos, gerados pela falta de compreensão do setor de atuação dos colegas. Essas informações possibilitam a valorização, integração e ajuda mútua. O plano de ação, sugerido para resolver essas dificuldades, foi denominado de Conheça a Sua Empresa. O plano consiste no acompanhamento, durante dois dias de trabalho, executado em um setor

diferente do qual o cliente interno já desempenhe suas funções. Por exemplo, um cliente interno do administrativo deve ser deslocado, por dois dias para o setor de circulação, para receber informações sobre como é feito o trabalho desta outra equipe e quais as necessidades destes colaboradores no dia-a-dia. Em um segundo momento, esse mesmo funcionário deve fazer o acompanhamento nos demais setores.

O responsável, por cada área, fica encarregado de elaborar a escala de acompanhamento. Deve consultar o líder da equipe que vai ser alvo do trabalho, para verificar a disponibilidade de dias e se não há uma outra pessoa programada para fazer o acompanhamento naquele período. Só pode haver uma pessoa, por setor e veículo, realizando o treinamento durante o mesmo período. No caso do jornalismo, são duas: uma para a televisão e outra para o jornal.

Os líderes têm um papel fundamental na busca de melhores resultados e no impacto das dimensões-chaves. Devem valorizar os colaboradores, fazer com que todos participem através de sugestões e idéias, sintam-se desafiados a buscar novas soluções, procurem crescer e tenham incentivos financeiros para alcançar as metas.

O relacionamento entre as pessoas e entre os líderes e subordinados deve ser melhorado, especialmente nos setores Opec, jornalismo, infraestrutura tecnológica, administrativo, comercial e circulação, onde respectivamente, 62%, 38%, 33%, 29%, 22% e 19% dos colaboradores afirmou estar mais ou menos satisfeito com os líderes dentro das empresas.

Para aproximar os líderes dos subordinados, foi proposto o plano de ação cujo nome é A Empresa é Você. O plano consiste em reuniões semanais de avaliação, por setor, e mensais envolvendo todos os membros das cinco empresas. Os clientes internos devem ser estimulados a propor sugestões de melhoria no trabalho, a relatar dificuldades que estão enfrentando e que interferem na execução dos serviços prestados e a

informar se os problemas, relatados nas reuniões anteriores, foram resolvidos e/ou ainda precisam de atenção por parte do grupo de trabalho, ou da direção das empresas. Dessa forma, líderes, e não líderes, vão trabalhar juntos para buscar um serviço de qualidade.

As oportunidades de crescimento profissional foram apontadas como fracas ou inexistentes por 42% dos clientes internos. Dentro dessa dimensão-chave, 41% das pessoas, que respondeu o questionário, disse estar mais ou menos, pouco ou muito pouco satisfeita com os critérios utilizados para as promoções. A falta de conhecimento, a respeito desses critérios, foi o principal motivo descrito pelos colaboradores como problemático. Para buscar uma solução, foi sugerido o plano de ação: Critérios de Promoção, onde os líderes (de cada setor por veículo) devem traçar, em conjunto com a direção das empresas, os quesitos que devem ser avaliados para a promoção dos funcionários. Isso deve ser feito através de reuniões, a cada seis meses. Após esse encontro, as informações precisam ser repassadas aos colaboradores. Os líderes podem utilizar a primeira reunião semanal do plano, A Empresa é Você, para esclarecer dúvidas e deixar claro quais são os critérios utilizados para fazer essas promoções.

A necessidade de treinamento é outro fator problemático constatado na pesquisa de clima organizacional. 75% dos clientes internos informou que necessita de capacitação para executar, de forma mais eficiente, as tarefas do dia-a-dia. O plano de ação Treinamento deve levar em conta as necessidades sugeridas no Quadro 3. As informações têm como base as respostas obtidas através dos questionários.

QUADRO 3 - Necessidades de treinamento

Setor ou função	Necessidade de treinamento
Administrativo	Cursos de gestão de pessoas e gestão de processos.
Circulação	Cursos de vendas e atendimento ao cliente. Trazer profissionais de veículos do Grupo RBS, de outras cidades, para oferecerem palestras sobre técnicas de vendas de jornais
Comercial	Cursos de vendas, atendimento ao cliente, estratégias de marketing, informática (programas de edição de imagens para a produção comercial). Trazer profissionais de veículos do Grupo RBS, de outras cidades, para oferecerem palestras sobre técnicas de vendas de serviços de comunicação.
Infra-estrutura tecnológica	Cursos de atualização na área de informática e de manutenção de equipamentos de áudio e vídeo.
Jornalismo	Intercâmbio com profissionais de veículos de maior porte, relacionados à área de atuação, para troca de informações e agregação de novos conhecimentos.
Opec	Cursos na área de informática, ligados aos programas utilizados no desempenho das funções. Intercâmbio com profissionais da Opec, de Porto Alegre, para aprimorar o conhecimento dentro do veículo de atuação.

O calendário de treinamento deve ser definido nas reuniões entre os líderes e a direção, através do plano Critérios de Promoção. Posteriormente, o resultado deve ser discutido no primeiro encontro semanal, com cada

setor, para a realização e ajustes e substituições. O plano de ação de Treinamento deve ser aplicado a curto, médio e longo prazos (ver Quadro 4).

QUADRO 4 - Propostas de melhoria na qualidade dos serviços

Problemas	Planos de ação	Execução		
		Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconhecimento; - Dificuldade de integração; - Dificuldades na elaboração do trabalho. 	Conheça a Sua Empresa	X		
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento entre líderes e subordinados; - Participação. 	A Empresa é Você	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento dos critérios utilizados para promoções. 	Critérios de Promoção		X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de treinamento. 	Treinamento	X	X	X

Percebeu-se, através deste trabalho, que quando os funcionários e prestadores de serviço participam (sentem que suas idéias e sugestões são ouvidas e têm mais autonomia), conhecem as oportunidades de crescimento profissional, são valorizados e estão satisfeitos e devidamente treinados, conseguem desempenhar de forma eficiente suas funções. O exemplo pode ser visto no caso da área comercial das rádios. O setor está ultrapassando as metas estabelecidas pelo Grupo, em 2004. O reconhecimento e a satisfação, pelo desempenho, fazem com que eles busquem novos resultados,

satisfazendo também os clientes externos, através do serviço oferecido (sejam anunciantes ou ouvintes).

7.1 Sugestões para pesquisas futuras

Esta pesquisa abre espaço para novos estudos, nas áreas de clima organizacional e qualidade em serviços, especialmente na área de comunicação, que tem sido pouco explorada. As empresas de rádio, televisão, jornal e *sites* de notícias na Internet precisam de uma atenção especial, no que se refere ao aspecto da integração, tendo em vista a necessidade, criada pelas organizações de comunicação, de aumentar a interatividade e de utilizar profissionais com atividades multimídia (trabalhando para mais de um veículo).

O trabalho pode ter como objetivo principal o estudo do ambiente interno das empresas de comunicação e a proposição de sugestões de melhorias no clima organizacional, como pré-requisito à implantação de atividades jornalísticas multimídia. Os pesquisadores, que forem desenvolver esse estudo, precisam observar, com atenção, a cultura organizacional, competitividade, resistência à mudança e rotina de trabalho. Esses aspectos podem dificultar a integração dos processos e dos profissionais. A pesquisa pode traçar o caminho para que essa integração seja realizada, sem sobrecarregar o cliente interno e também não diminuir a qualidade do serviço prestado ao cliente externo.

Outros estudos também podem ser realizados mediante o acompanhamento dos planos de ação propostos neste trabalho, e dos resultados obtidos a partir deles. Esses planos também podem ser adequados à realidade de outras empresas e aplicados em pesquisas futuras, que possuam, como base, o estudo do clima organizacional.

8. BIBLIOGRAFIA

ADM BRASIL. **Cultura organizacional**. Disponível em:
www.admbrasil.com.br/tex_corg1.htm. Acessado em: 06/09/2002.

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. **A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BACKES, Betina. **Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a filosofia de qualidade total**. Santa Maria: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 1999.

BARÇANTE, Luiz Cezar; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BEM, Edison Lopes de. **Análise do clima organizacional de uma emissora de rádio**. Santa Maria: Monografia de Especialização (Universidade Federal de Santa Maria), 2001.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BROCHIER, Hélio Luiz. **Administração de recursos humanos: motivação, capacitação e treinamento de pessoal para serviços hospitalares.** Santa Maria: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 2002.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** v. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTADOR, José Celso (coord.). **Gestão de operações.** 2 ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DETONI, Dimas José. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias.** Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2001.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. **Clima organizacional e qualidade em serviços nas empresas imobiliárias de Santa Maria.** Santa Maria: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 1997.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total.** v.1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

GRABASCHI, Idvani Valéria Sena de Souza. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços:** estudo de caso em instituição de nível superior. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações:** indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: www.guiarh.com.br/pp128.htm. Acessado em: 06/09/2002.

GUIA EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar.** Disponível em: www.pesquisa.abril.com.br/melhoresempresas2003/home.sertm. Acessado em: 15/12/2003.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços.** Disponível em: www.ibge.gov.br. Brasília: IBGE, 2001.

JURAN, J. M. (org.). **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron, 1991.

KAHALE, Flávia. **Criando um clima de motivação.** Instituto MVC. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acessado em: 01/06/2002

LIMA, Ana Lucia Pascotto. **Qualidade e desempenho no trabalho:** um estudo sobre a avaliação da UFSM. Santa Maria: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 1998.

LIMA, Irene Silva. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações:** avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Disponível em: www.eps.ufsc.br/teses/ire/. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 1995.

LUZ, Janine Pachaco da. **Metodologia para análise do clima organizacional: um estudo de caso para o BESC**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Luiz Antonio da Silva. **O clima organizacional de uma empresa bancária e o seu processo participativo para re-construção desse clima**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2000.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano do trabalhador: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2004.

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antonio (coord.). **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PGQP. **Sistema de avaliação**. Disponível em: www.portalqualidade.com.br. Acessado em: 09/01/2003.

RBS. **RBS**. Disponível em: www.rbs.com.br. Acessado em: 05/08/2004.

REVISTA DE COMUNICAÇÃO. **Jornalismo é prejudicial à saúde**. Rio de Janeiro: ano 12, n. 44, Agora Comunicação Integrada, 05/1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Alessandro Nicolau. **Mudanças organizacionais e estruturas de incentivo: o caso da RBS - no período de 1962 a 2002**. Porto Alegre: Monografia de Especialização (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2003.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima organizacional: uma proposta de fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina), 2003.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais de resumos/XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VIEIRA, M.M.F; OLIVEIRA, L.M.B. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa de Clima Organizacional

Esta pesquisa tem como objetivo visualizar o ambiente interno de toda a empresa. Não escreva seu nome, nem assine. **Para cada enunciado, escolha uma das alternativas ou mais, conforme solicitado.**

1 - Setor no qual trabalha ou função que exerce:

- A - Administrativo.
- B - Circulação, distribuição de jornais e assinaturas.
- C - Comercial.
- D - Eventos e marketing.
- E - Infra-estrutura tecnológica (técnica, informática, CTI).
- F - Jornalismo.
- G - Locução e programação.
- H - Opec, faturamento e exibição.
- I - Produção comercial.
- J - Terceirizados (segurança, limpeza, refeitório, frota).

2 - Veículo no qual trabalha:

- A - Jornal
- B - Rádios
- C - TV

3 - Tempo de Serviço (terceirizados, contratados e estagiários)

- 1- Trabalha na empresa há menos de 1 ano
- 2- Trabalha na empresa há menos de dois anos
- 3- Trabalha na empresa há menos de cinco anos
- 4- Trabalha na empresa há menos de dez anos
- 5- Trabalha na empresa há menos de quinze anos
- 6- Trabalha na empresa há mais de quinze anos

4 - Sexo

- 1- [] Feminino
- 2- [] Masculino

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:

- [] Excelente
- [] Bom
- [] Mais ou menos
- [] Ruim
- [] Muito Ruim
- [] Não sabe

6 - A autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

- [] Muito Satisfatória
- [] Satisfatória
- [] Mais ou menos Satisfatória
- [] Pouco Satisfatória
- [] Muito Pouco Satisfatória
- [] Não sabe

7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

- [] Muito Realizado
- [] Realizado
- [] Mais ou menos Realizado
- [] Pouco Realizado
- [] Muito Pouco Realizado
- [] Não sabe

8 - Em termos de idéias e sugestões, você acredita que:

- [] São ouvidas e levadas em conta pelas empresas
- [] São ouvidas, mas não colocadas em prática pelas empresas
- [] Não são ouvidas pelas empresas
- [] Nunca propôs sugestões para as empresas
- [] Não sabe

9 - Em termos de idéias e sugestões, você está:

- Satisfeito, pois elas são ouvidas e levadas em conta pelo grupo no qual trabalha
- Mais ou menos satisfeito, pois elas são ouvidas, mas nem sempre colocadas em prática pelo grupo
- Insatisfeito, pois não são ouvidas pelo grupo no qual trabalha
- Nunca propôs sugestões para o grupo no qual trabalha
- Não sabe

10 - Quantas horas diárias você trabalha em média:

- Mais de 12 horas
- Entre 10 e 12 horas
- Entre 8 e 10 horas
- Entre 6 e 8 horas
- Menos de 6 horas
- Não sabe

11 - Em relação a sua carga horária diária de trabalho, você se sente:

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos Satisfeito
- Pouco Satisfeito
- Muito Pouco Satisfeito
- Não sabe

12 - Em relação ao reconhecimento pelo trabalho que você executa, você se sente:

- Muito Reconhecido
- Reconhecido
- Mais ou menos Reconhecido
- Pouco Reconhecido
- Muito Pouco Reconhecido
- Não sabe

13 - Em termos de estabilidade no trabalho, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

- Muito Seguras
- Seguras
- Mais ou menos Seguras
- Pouco Seguras
- Muito Pouco Seguras
- Não sabe

14 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos Satisfeito
- Pouco Satisfeito
- Muito Pouco Satisfeito
- Não sabe

15 - No tempo em que você está na empresa já passou por treinamento?

- Sim
- Não

16 - Você considera a necessidade de treinamento:

- Essencial
- Desnecessária

17 - Se já passou por treinamento, você considerou o aperfeiçoamento:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Muito Pouco Satisfatório

18 - Gostaria de passar por treinamento?

- Não
- Sim. Qual e por quê?

19 - O relacionamento entre as pessoas nas empresas é:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Muito Pouco Satisfatório
- Não sabe

20 - O relacionamento entre o chefe do setor e os subordinados dentro da sua equipe é:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Muito Pouco Satisfatório
- Não sabe

21 - O relacionamento entre você e o seu superior imediato dentro da sua equipe é:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Muito Pouco Satisfatório
- Não sabe

22 - O seu trabalho é visto pelos demais membros das empresas como:

- Essencial
- Mais ou menos importante
- Desnecessário
- Não sabe

23 - Exerce cargo de liderança:

- Sim
- Não

24 - O que você entende que é qualidade (na sua visão)?

25 - Como você avalia a atuação do seu superior imediato dentro da empresa:

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Muito Pouco Satisfatória
- Não sabe

26 - Como é o relacionamento com outros setores das empresas?

- Excelente
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Muito Ruim
- Não sabe

27 - Como é tratada a questão da satisfação dos clientes externos dentro das empresas?

- Há preocupação
- Há preocupação, mas não é colocada em prática como deveria
- Não há preocupação
- Não sabe

28 - No seu setor de trabalho:

- Há preocupação com o serviço que vai ser oferecido ao cliente
- Há pouca preocupação com o serviço que vai ser oferecido ao cliente
- Não há preocupação o serviço que vai ser oferecido ao cliente
- Não sabe

29 - Como você acha que o cliente externo se sente:

- Está satisfeito como serviço oferecido pelas empresas
- Está mais ou menos satisfeito com o serviço oferecido pelas empresas
- Não está satisfeito com o serviço oferecido pelas empresas
- Não sabe

30 - Há algo que prejudica o processo de elaboração do seu trabalho e que interfere no resultado final do serviço oferecido ao cliente?

- Não
- Sim. O que?

31 A - Há um setor ou função que prejudica o desenvolvimento do seu trabalho?

- A - Administrativo.
- B - Circulação, distribuição de jornais e assinaturas.
- C - Comercial.
- D - Eventos e marketing.
- E - Infra-estrutura tecnológica (técnica, informática, CTI).
- F - Jornalismo.
- G - Locução e programação.
- H - Opec, faturamento e exibição.
- I - Produção comercial.
- J - Terceirizados (segurança, limpeza, refeitório).
- L - Não sabe

31 B - Qual veículo?

- A - Jornal
- B - Rádios
- C - TV

32 - Se há, por que você acredita que prejudica o andamento do seu trabalho?

32 - Você considera o seu salário:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Muito Pouco Satisfatório
- Não sabe

33 - Como você avalia as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresas?

- São excelentes
- São boas
- São fracas
- Não existem

34 - Dos itens abaixo relacionados, marque uma opção que você considera, hoje, como a principal vantagem competitiva das empresas frente ao mercado:

- 1 - Preço
 - 2 - Qualidade do Produto
 - 3 - Qualidade do Atendimento
 - 5 - Marketing
 - 6 - Imagem da Empresa
 - 7 - Equipe de profissionais
 - 8 - Criatividade
 - 9 - Rapidez
 - 11 - Clima interno
 - 12 - Outros
-

35 - Existem fatores que interferem no andamento do seu trabalho?

Sim. Qual?

Não

Não sabe

36 - Em relação à criatividade e inovação, como esses temas são tratados?

Você é incentivado a ser criativo e a inovar

Você é incentivado, mas não possui condições técnicas de colocar em prática

Há pouco incentivo

Não há preocupação em relação a isso

37 - Você se sente:

Estimulado a propor sugestões

Incentivado a propor sugestões, mas nem sempre é ouvido

Pouco a vontade para propor sugestões

Não há preocupação em incentivar o funcionário a propor sugestões

38 - Como você avalia a atuação das pessoas que exercem funções de liderança dentro das empresas:

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Muito Pouco Satisfatória
- Não sabe

39 - Há alguma observação que gostaria de fazer para melhorar o trabalho e o ambiente interno dentro da empresa?

ANEXO B

1- Você está há quanto tempo na empresa?

2 - Como você classifica o PPR e outras gratificações no desempenho de suas atividades? Influencia? Não influencia? Ou mais ou menos?

3 - Há quanto tempo você recebe o PPR?

4 - Há outras gratificações?

5 - Neste período, como você avalia que era a empresa no início e o que foi mudando ao longo do tempo (em relação à cargos, relacionamento com os colegas, gratificações oferecidas, relacionamento com a sociedade)?

6 - Identifique alguns pontos-chaves de mudança no funcionamento da empresa?

7 - Não sua opinião, essas mudanças permitiram a melhoria ou não?

ANEXO C

Relação de funcionários entrevistados e o respectivo setor de trabalho (ver Quadro 5). Os nomes foram omitidos por solicitação dos mesmos.

QUADRO 5 - Relação de funcionários entrevistados

Identificação	Setor de trabalho
Funcionário 1	Administrativo
Funcionário 2	Comercial
Funcionário 3	Jornalismo
Funcionário 4	Área de apoio ao comercial
Funcionário 5	Opec
Funcionário 6	Infra-estrutura tecnológica
Funcionário 7	Comercial
Funcionário 8	Administrativo
Funcionário 9	Jornalismo
Funcionário 10	Opec
Funcionário 11	Produção comercial
Funcionário 12	Produção comercial