

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

**A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE SOBRE A  
CONTRIBUIÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL DE UMA  
EMPRESA DE COMUNICAÇÕES PARA O  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL:  
*O CASO DA RBS TV URUGUAIANA LTDA.***

**CLODOVI BORTOLON**

Orientador: Prof. Dr. HENRIQUE FREITAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Uruguaiana, agosto de 2001**

*“Mudança é um distúrbio de um persistente equilíbrio”*

Yassan Sankar

*Ao meu pai, Luiz Bortolon.*

## **AGRADECIMENTOS**

Quando alcançamos algo importante, como foi esse Mestrado, passamos por muitas etapas desafiadoras ao longo das nossas vidas. É certo que sozinhos não chegaríamos a lugar algum. Por isso, gostaria de agradecer a todos os que participaram, direta ou indiretamente, deste feito, a iniciar por duas pessoas especiais que, há trinta anos, me deram os instrumentos para “pescar”, Dr. Luiz Ângelo Bortolon e Dr. Nelson Batista Pizzatto, pois me acolheram e incentivaram por longos anos na Clínica Anestesiológica e Respiratória, meu primeiro emprego, possibilitando que eu desse os primeiros passos em busca dos sonhos da cidade grande.

Ao meu orientador, Prof. Henrique, e sua assistente, Edimara, pela paciência e orientação competente, em apontar o melhor caminho entre tantos a serem escolhidos.

Aos Diretores da RBS TV, Geraldo Corrêa e Rogério Caldana, por entenderem minha proposta, abrindo as portas da organização para a realização deste trabalho.

Aos funcionários da RBS TV Uruguaiana Ltda., pois “tocaram o barco” nas minhas ausências;

À minha grande incentivadora Elisa. Foi ela quem me provocou e me indicou a necessidade do aperfeiçoamento continuado, indispensável ao crescimento profissional e ao nosso futuro. Ela, como esposa e mãe, sempre soube contemporizar as dificuldades em minhas ausências.

Aos meus filhos Luiz Felipe e Ana Paula que, na simplicidade da préadolescência, me deram uma grande lição de vida, pois foi por eles e através deles que, em vários momentos de reflexão na vida, me transportava para a infância, permitindo realizar os sonhos do aprendizado, concretizados em sala de aula.

À minha mãe, Olga, por tudo o que ela representa para mim.

Aos meus sogros, Jenny e Eny Würdig, pela paciência em me receber na sua casa todos os fins de semana.

Ao meu anjo da guarda, que me protegeu nas incontáveis viagens entre Uruguaiana e Porto Alegre.

A Deus, pela oportunidade de viver esta vida maravilhosa.

Muito obrigado

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE QUADROS.....	IX
RESUMO .....	XI
ABSTRACT.....	XII
1 BUSCANDO REFERÊNCIAS NA SOCIEDADE PARA ENTENDER MELHOR UMA ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS EM COMUNICAÇÕES: TEMA, JUSTIFICATIVA, FOCO E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	1
1.1 Tema.....	2
1.2 Justificativa.....	3
1.3 O Foco da pesquisa.....	10
1.4 Objetivos .....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA BASES PARA DEFINIÇÃO DOS NOVOS CRITÉRIOS DA ORGANIZAÇÃO .....	14
2.1 Formulação de hipóteses .....	15
2.2 Definição das variáveis .....	16
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	17
3.1 A Coleta de dados .....	20
3.2 Análise de conteúdo .....	21
3.3 Universo da pesquisa .....	23
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1 A Organização estudada .....	25
4.2 Pesquisa de satisfação.....	33
4.3 Pesquisa exploratória .....	34
4.3.1 Entrevistas externas <i>survey</i> .....	35
4.3.2 Entrevistas internas .....	37
4.3.3 Conclusões sobre as pesquisas internas.....	38
4.4 Variáveis mais citadas por programação.....	41
4.5 Variáveis mais citadas .....	50
4.6 Variáveis mais citadas por funções.....	52
4.7 Seleção das variáveis mais significativas .....	54
5 CONCLUSÕES E TENDÊNCIAS.....	61
5.1 Conclusões .....	62
5.2 Tendências.....	68

5.3 Contribuições .....	73
5.4 Sugestões para pesquisas futuras .....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXOS .....	78
A - Pesquisa CEPA/UFRGS.....	79
B - Survey Exploratória.....	84
C - Entrevista Interna.....	92
D - Mapa de Cobertura da Organização Estudada.....	97
E - Bolo Publicitário da Fronteira Oeste do RGS.....	105
F - Plano de Participação do Resultado – PPR.....	108

## **LISTA DE FIGURAS**

1 - Desenho da Pesquisa .....	18
2 - Bolo Publicitário da Fronteira Oeste do Estado .....	27
3 - Resultado Operacional.....	31
4 - Pesquisa de Satisfação.....	33
5 - Conclusões.....	62

## **LISTA DE TABELAS**

1 - Resultado Operacional Ebitda .....	31
--	----

## LISTA DE QUADROS

1- Apresentação da Organização Estudada .....	26
2 - Variável Bolo Publicitário da Fronteira Oeste do Estado .....	27
3 - Região de Cobertura .....	28
4 - Dados Estatísticos.....	30
5 - Produção agrícola .....	30
6 - Rebanho .....	30
7- Produtos de origem animal .....	30
8 – Pesquisa de Satisfação.....	33
9 - Concorrência .....	34
10 – Variável Idade .....	35
11– Variável Escolaridade.....	35
12 – Variável Sexo.....	36
13 –Variável Profissão.....	36
14 - Localidade .....	37
15 – Variável Idade .....	37
16 – Variável Escolaridade.....	38
17 – Variável Tempo de Trabalho na Organização .....	38
18 - Variáveis Questões Internas .....	39
19– Variável Programa de Novelas .....	42
20 – Variável Programação Jornalística .....	42
21 – Variável Humor .....	44
22 - Variável Programa de Auditório .....	45
23 – Variável Documentário .....	46
24 – Variável Programas Especiais .....	47
25 – Variável Programas Infantis .....	48
26 – Variável Filmes .....	48
27 – Variável Programates Especiais .....	49

28 – Variável Planos Especiais .....	50
29 – Variável Palavras mais Citadas .....	51
30 – Variáveis Funções .....	52
31 – Variável Conteúdo .....	55
32 – Variável Alcance.....	56
33 – Variável Relacionamento .....	57
34 – Variável Contribuições.....	58
35 – Variável Comerciais.....	59
36 – Significado para a Variável Conteúdo.....	63
37 – Significado para a Variável Alcance.....	63
38 – Significado para a Variável Relacionamento .....	64
39 – Significado para a Variável Contribuições .....	65
40 – Significado para a Variável Comerciais .....	66

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado na RBS TV Uruguaiana Ltda., localizada na Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, avaliando a participação da empresa no desenvolvimento econômico, social e cultural da região. Nesse sentido, uma pesquisa survey de natureza exploratória, tipo “entrevistas face a face”, foi realizada em duas etapas: a primeira busca avaliar a percepção do telespectador, na sua maioria clientes; e a segunda, a do público interno, na maior parte gestores, busca a percepção do funcionário sobre a organização. Confrontam-se todos os resultados com os de uma pesquisa de satisfação, realizada pelo CEPA/UFRGS, em novembro de 2000. O trabalho também procura fazer uma avaliação sobre a organização estudada, em que ela se confunde com os sentimentos das pessoas, pelo conteúdo dos produtos apresentados ao público, principalmente, numa pequena comunidade. Leva-se ainda em consideração o fato de a televisão representar o centro das atenções, tendo em vista o nível de interferência que a mídia televisiva exerce sobre as pessoas, fascinando e levando o telespectador a situações em que o indivíduo se identifica com personagens, criados por ela em seus diversos produtos, seja de entretenimento ou de informação, seja em rede nacional, estadual ou local. Por último, tenta-se identificar o verdadeiro papel de um veículo de comunicação e sua atuação junto à comunidade, uma vez que o modelo de transmitir informações que atinge mais objetivamente os propósitos jornalísticos, principalmente no Brasil, é a televisão, em que a informação está centrada na mídia eletrônica. A atuação efetiva deste importante veículo dá uma percepção de apoio e conforto ao cidadão, não atribuído a nenhum outro organismo governamental ou privado, como ficou evidenciado na avaliação dos pesquisados

## ABSTRACT

This paper presents a case study carried on at RBS TV Uruguaiana Ltda., located in the west border of the State of the Rio Grande do Sul and evaluates the company's participation in the economic, social and cultural development of the region. We produced a *survey* of exploratory nature, based on face to face interviews, carried on in two stages: in the first one, we try to obtain the viewer's perception, most of them customers; in the second one, we interviewed the company's staff, most of them manager, and we try to obtain the employees' perceptions of the organization. The results are confronted with a research of satisfaction, done by CEPA/UFRGS in November of 2000. The paper also tries to evaluate the organization considered in the study, where it is confounded with people's feelings, because of the contents of the products it presents to the public, especially in such a small community. Television represents the center of the attention, considering the level of interference that TV media has on people, fascinating the viewers and causing situations where they identify with the characters created in its several products, either of entertainment or of information, in the national, state or local network. Finally, this paper tries to identify the true importance of a communication medium and its action within the community, because the model of information transmission that objectively reaches journalistic goals, especially in Brazil, is the television, where the information is focused on electronic media. This important medium's effective action is perceived as support and comfort to the citizen, which is not attributed to any other governmental or private institution. The evaluation of the interview shows it clearly.

# **1 BUSCANDO REFERÊNCIAS NA SOCIEDADE PARA ENTENDER MELHOR UMA ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS EM COMUNICAÇÕES: TEMA, JUSTIFICATIVA, FOCO E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO**

Em um mercado extremamente competitivo, em que homem e máquina se confundem em suas funções, pois ambos estão sujeitos a constantes transformações, decorrentes de suas próprias condições, as organizações prestadoras de serviços em comunicações assumem um papel especial neste processo. São elas que transferem os recursos, bens e serviços, disponibilizando-os ao conjunto de consumidores, como o sistema nervoso dos seres vivos que, no menor sintoma estranho ao meio o identificam imediatamente disseminando a informação e levando o conhecimento aos que podem tomar decisões no sentido de sanar o problema, oportunizar alternativas ou simplesmente informar acontecimentos.

Apresenta-se neste capítulo 1, o tema, a justificativa, o foco e os objetivos da dissertação, aprofundando a questão da organização como o principal agente de mudança em uma sociedade em constante transformação. Faz-se, também, uma analogia, comparando a organização com um ser vivo que responde às ações e reage a todo sintoma de desconforto, ou à menor aproximação do perigo (BOTELHO, 1992). No centro desta questão, situa-se a organização prestadora de serviços em comunicação, em especial a televisão<sup>1</sup>, que, no menor sinal de alerta

---

<sup>1</sup> Para efeitos deste trabalho, utiliza-se simplesmente a expressão “televisão” para a organização que presta serviços de comunicação.

social, dispara o alarme somatizando os problemas no meio social, econômico ou político, isto é, a informação como agente do centro das atenções.

No Capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica para a realização da pesquisa, objeto desta dissertação, buscando, na formulação de hipóteses, a base e o aprofundamento do estudo.

No capítulo 3, discorre-se sobre a metodologia adotada, descrevendo-se a forma escolhida para buscar as informações necessárias à realização do trabalho. Também apresenta-se o desenho da pesquisa, a coleta de dados e o universo da pesquisa.

No capítulo 4, analisam-se todas as informações colhidas. Para tanto, as informações foram agrupadas, analisadas e tabuladas, de forma que pudessem ser reconhecidas como válidas aos objetivos propostos. Neste capítulo, também, discorre-se sobre a inserção da organização estudada na comunidade em que atua.

No Capítulo 5, apresenta-se a conclusão do trabalho, bem como as tendências apontadas pelas entrevistas.

## **1.1 TEMA**

O tema proposto para esta dissertação busca interpretar a maneira como a organização é percebida pela comunidade, além das pesquisas tradicionalmente realizadas, para os benefícios que a televisão proporciona destacando o verdadeiro papel que essa sociedade lhe confere, como a de sua defensora e porta-voz, exigindo da televisão a atuação efetiva, postura e integridade. O estudo se propõe projetar os caminhos para a realização de um trabalho que questione o real sentido da organização quanto a sua forma de atuação e, de certa maneira, que oriente os gestores do veículo televisão a olhar com mais profundidade para os conceitos emitidos pela sociedade aos veículos de comunicação de massa e que possa servir de alerta para um novo paradigma que se apresenta relacionado com o telespectador, em última análise, o cidadão.

Além disso, o trabalho é orientado no sentido de fazer algumas reflexões sobre a postura que a organização assume na sua região de cobertura, buscando compreender o seu comportamento junto à sociedade, explorando conceitos que identifiquem a vocação ao fomento dos negócios numa economia de pequena escala, como é o caso das microrregiões, e de mostrar, com dados e números, as evidências que levam a organização a ser um ponto de referência para toda a comunidade. Dentro de tudo isso, questiona-se o conteúdo da programação das emissoras em rede, muitas vezes acusadas de criar estereótipos e de provocar diferenças culturais, originadas a partir da programação aberta e generalizada.

Portanto, esta pesquisa visa identificar alternativas de posicionamento, no mercado e perante a comunidade, para um veículo de comunicação eletrônica, que tem por princípio levar a informação e promover o entretenimento e o lazer, mediante uma programação adequada aos padrões de comportamento da sociedade e, ao mesmo tempo, lidar com um mundo cada vez mais complexo, proporcionando amparo frente aos problemas sociais que lhes são apresentados. Este é o papel que RBS TV Uruguaiana Ltda. assumiu nos últimos anos.

A RBS TV Uruguaiana Ltda. é uma das organizações do Grupo RBS cuja sede é Porto Alegre. Existem outras dezesseis emissoras do mesmo grupo localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina formando uma rede de cobertura completa nos dois estados. A RBS TV retransmite o sinal da Rede Globo em cadeia de programação nacional, diariamente. Parte desta programação é compartilhada com o programa estado e parte com o programa local, principalmente no que diz respeito ao jornalismo.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Conforme HALL (2000), as pessoas desenvolvem ligações muito forte com as organizações onde trabalham, a tal ponto que, às vezes, não podem distinguir onde começa uma e termina a outra. Da mesma maneira, a metáfora das organizações como organismos vivos, cérebros, cultura, sistemas políticos, entre outras, fornece um campo fértil à pesquisa, permitindo concluir que as organizações podem ser sensíveis à sobrevivência, relacionamentos e aspirações, tanto quanto um ser vivo

(MORGAN, 1996). Os principais sintomas vivenciados pelas organizações de hoje, refletem a realidade e as incertezas dos dias atuais.

Segundo KANTER (1977), a função principal das organizações é:

*“...a abrangente responsabilidade para o comportamento de pessoas engajadas no trabalho como o fato de estarem dentro a fazerem parte das organizações, por isso que as grandes companhias não só dominam a economia e a política como também controlam a maior parte dos empregos disponíveis e, ao mesmo tempo, cria incertezas e instabilidade crescentes das carreiras corporativas, estas são um resultado direto da evolução” (KANTER, 1977).*

Apesar de a origem do crescimento econômico ter iniciado pelas organizações, elas também podem colaborar no aumento dos problemas sociais, pelo alto nível de especialização, atribuído, principalmente, aos novos tempos e a uma tecnologia desenfreada. KANTER (1997), afirma que, entre 1981 a 1982, mais de 11 milhões de pessoas, com experiência de 3 ou mais anos, foram dispensadas. A ameaça é real. Exige dos atores, das grandes economias mundiais, cada vez mais, atenção sobre o ser humano para enfrentar este problema.

*“As empresas privadas vêm assumindo proporções consideráveis de atuação e influência econômica e social. O norte-americano World Watch Instituto calcula que as 500 maiores empresas do mundo controlam 70% do comércio mundial e 30% do Produto Interno Bruto. Estudos do Institute of Policy Studies mostram que, dentre as 100 maiores economias do mundo, 51 são empresas globais” (MENDONÇA e SHOMMER, 2000).*

A participação do homem se faz presente neste contexto de novos paradigmas dentro das organizações. A expressão do ser humano, como ser único, pronto para reflexão e potencialização de seus recursos internos, encontra eco não mais individualizado, mas a individualidade no grupo (OSÓRIO, 2000). Essa nova concepção mostra ser uma estratégia para estimular o ser humano a sentir-se envolvido no processo construtor, comprometendo-se consigo próprio e com seu grupo de trabalho, e como forma de apontar caminho para o crescimento individual,

através do grupo. Faz-se necessária a capacidade de liderança, com visão integrada de homem inserido no e com o mundo, para oportunizar condições de negociação e uso de influências. O conhecimento assume também uma dimensão maior, apresentado num cenário ajustado, principalmente, à tecnologia de comunicação emergente no Século XXI, originando-se daí o princípio da construção social e das organizações.

Na estrutura tecnocrática, o conhecimento necessário ao desenvolvimento das organizações pertencia aos especialistas, assim este conhecimento tende ao poder de decisão, pois conhece o aqui, agora e o futuro. Na estrutura estratégica, é exigido conhecimento geral, preparação para o enfrentamento das oscilações próprias de um organismo vivo e das organizações (KANTER, 1997). É neste contexto que o grupo, com suas individualidades, apresenta seu valor de produção: a interação de idéias, inovações e estratégias, associadas ao conhecimento e à inteligência, leva o homem ao mais alto grau de sofisticação, aproximando cada vez mais as máquinas da atividade humana. Nesse aspecto, atualmente, as empresas prestadoras de serviços de comunicação, *mídias*<sup>2</sup>, de um modo geral, assumem um papel importante na aproximação da comunidade e do indivíduo com o seu mundo, utilizando instrumentos de tecnologia da comunicação extremamente avançados. Segundo GHOSHAL e BARTLETT (2000, p.267), as empresas conquistam enorme legitimidade social, como causa e efeito do seu êxito coletivo, atuando como fonte de satisfação pessoal e de bem-estar social.

O individualismo é, portanto, através do grupo, uma manifestação do atual estágio do desenvolvimento tecnológico, associado diretamente ao capitalismo, exigindo da pessoa a incorporação de personalidade que respondam às exigências do mundo moderno (CAPRA, 1975). Os traços exigidos do administrador com a superficialidade e aparência também são exigidos por parte da sociedade. A necessidade de ter e usar mais bens materiais torna-se impulsionadora das relações, mas não mais relações sociais e sim relações mercantilizadas.

---

<sup>2</sup> Toda a forma de distribuição de propaganda através dos diversos veículos, principalmente rádio, jornal ou televisão.

Em um mundo onde há o esgotamento das instituições (CAPRA, 1975), apesar de todas essas controvérsias, onde o homem, em dado momento, está inserido no contexto social, por força e hábito do seu conhecimento, e noutra é excluído por desconhecer e estar despreparado para o enfrentamento cada vez mais competitivo, a especialização revelada por novas tecnologias permite abrir caminho para um mundo novo a cada instante, fornecendo instrumentos inimagináveis há uma década atrás. SIMON (1977) afirma que a tecnologia possibilita melhorar a integração entre pessoas e povos dentro de um contexto globalizado e que, associada às modernas estruturas organizacionais, consegue tornar o mundo cada vez mais dinâmico e fascinante, e, segundo CHIAVENATO (1999), mostra que, além do ambiente, as organizações e sua tecnologia constituem a outra variável independente, que influenciam poderosamente às características da realidade. A tecnologia não somente permeia a atividade humana, mas todos os campos de atuação.

A reflexão de ENRIQUEZ (1997), se refere à compreensão de que todas as sociedades têm sua organização a partir de formas de construção das relações de produção, sejam elas escravistas, feudais ou capitalistas. É nesta última forma de relações de produção, a do capitalismo, que está centrada a maior reflexão nas exigências e conseqüências das relações sociais estabelecidas a partir da forma de produzir os bens sociais.

O capitalismo avançou e, aliado ao aprimoramento tecnológico, encontra-se a globalização, que dá referências de um planejamento estratégico cada vez mais restritivo à maior parcela da sociedade, e o mesmo está gestado no aprofundamento da noção de individualismo, presente em todo o processo de construção e sedimentação do capitalismo. Noção esta que se adapta às novas exigências das relações sociais para a produção de bens serviços (CAPRA, 1982).

Segundo DRUKER (1977, p. 36), as empresas não existem para proporcionar empregos, mas sim para fornecer bens e serviços. Na formulação de teorias administrativas, os novos elementos humanos são considerados importantes na obtenção dos objetivos empresariais, com o foco centrado na tarefa para a inclusão na estrutura administrativa e, por fim, da inter-relação da pessoa com o ambiente interno e externo das organizações. Cada vez mais esta relação homem versus

empresa será exigida. O tempo assume uma dimensão importante nesse processo, bem como a globalização e, com isso, as necessidades de compreensão do momento e a apreensão das estratégias de intervenção, que se fazem necessárias a cada momento. A busca de estratégias está relacionada às adversidades de cenário. Cenário este que se apresenta composto de novos paradigmas como a instabilidade, a incerteza, dúvidas, exigindo visão pluralista, estimulando inovação e criatividade de todos, em especial das empresas prestadoras de serviços em comunicação que fazem o elo de ligação entre a conjuntura e a sociedade em geral.

A reflexão sobre modernas tecnologias à disposição das estruturas mostra algumas contradições inerentes ao processo de organização econômica. Ela exige de seu representante social, o trabalhador, o comprometimento do aprendizado constante, não lhe assegurando todavia, o emprego. O aperfeiçoamento lhes dá a liberdade e, com ela, a criatividade; o desconhecimento, a exclusão social, pelo despreparo no enfrentamento da vida competitiva. Segundo DRUKER (1977), a finalidade maior das organizações, é a atenção ao indivíduo.

Nesse ambiente complexo, ser humano, governo, instituições, empresas e sociedade, de um modo geral, criaram suas leis no intuito de ordenar todo esse emaranhado de situações produzidas pela vida moderna. Na medida em que essas relações se tornaram complexas ao longo do tempo, as empresas de comunicações passaram a exercer importante papel na intermediação dos conflitos, pois a opinião pública é considerada uma arma potente contra instituições e pessoas de conduta duvidosa. Mais cedo ou mais tarde, a “imprensa” se encarrega de trazer à tona deslizes e inverdades apregoadas em nome da comunidade. Modernamente, estas organizações que exploram serviços de comunicações possuem um poder excepcional em todos os níveis de sociedade (GHOSHAL E BARTLETT, 2000).

É por isso que a área com maior capacidade de evolução, em termos de tecnologia, está associada direta ou indiretamente à comunicação, seja ela fora da organização ou ligada especificamente à empresa, que explora a comunicação através do veículo rádio, jornal, televisão e telefonia, de um modo geral. Segundo HOPE e HOPE (2000, p. 14), a batalha pela “sala de estar digital” está sendo travada por gigantes empresariais do mundo inteiro.

Uma organização que explora serviços de comunicação, em especial a televisão, objetivo deste trabalho, exerce um fascínio especial sobre as pessoas (DAVIS e DAVINSON, 1993). A habilidade de transmitir informações seja ela humana, ou através de meios tecnológicos, é reconhecida por um grande número de pessoas, que fazem da televisão uma arma poderosa. Hoje, apoiada em modernas tecnologias, estas organizações investem numa programação sofisticada, atingindo cada vez mais o público-alvo, gerando uma comunicação de massa. Complementando a tecnologia, as empresas atuam dentro de uma moderna gestão do conhecimento. MINTZBERG (2000) atribui uma importância maior aos recursos tecnológicos a serviço das empresas de comunicação, como forma de tornar suas estruturas organizacionais ágeis e flexíveis.

Para integrar o aspecto organizacional, associado ao papel econômico e social, atribuído às empresas prestadoras de serviços em comunicação, um dos fatores mais importantes, contribuidores do engrandecimento dessas organizações, sem dúvida nenhuma, envolve as etapas do processo de comunicação que vão desde a necessidade de identificar pessoas, público-alvo, segmentar o mercado, mostrar o produto ou serviço a um maior número de pessoas possível até a fórmula mágica de criar uma marca forte mediante ações, postura e ética organizacional, respeitando todos os indivíduos envolvidos numa comunidade independente de sua condição social (SLATER, 2000). A divulgação por meio eletrônico, seja ele rádio, jornal, televisão ou internet, deve, acima de tudo, respeitar o indivíduo, pois a facilidade com que o homem hoje se comunica é muito rápida e o processo que leva informações ágeis no mundo da tecnologia, através da mídia, é fascinante.

Voltando a um passado distante, no modelo primitivo de interação, várias formas de comunicação são reconhecidas até hoje.

Através dos tempos, o homem tem procurado novas maneiras de se comunicar como forma de integração e sobrevivência. Os exemplos são diversos. Segundo CAPRA (1975), os primeiros instrumentos de comunicação formal, que se tem notícia, foram os *Vedas* do Hinduísmo, o *I Chig* do Budismo há 2.500 AC, e os *Dez Mandamentos*, que até hoje servem para transmitir e perpetuar doutrinas em seus múltiplos aspectos culturais e religiosos a milhares de pessoas em todo o mundo.

Ainda, segundo CAPRA (1982), outras formas práticas chamam atenção pela peculiaridade. Uma delas foi encontrada em regiões pobres do Tibete, onde a população não aceitou o sistema de encanamento de água e esgoto, construído pelo governo, para combater o alto índice de doenças, causadas pela falta de higiene, pois a higiene pessoal dos seus habitantes era feita ao ar livre, em bicas públicas que serviam como meio de integração social daquela comunidade. Colocando água encanada nas residências humildes, a população temia perder o contato, pois não havia outro meio de comunicação no local. Nessas bicas, as famílias se reuniam e encontravam o principal meio de troca, que, além de agradável, servia como uma espécie de ritual, preservando a cultura e a sociabilização.

Nos Estados Unidos, logo após a ocupação dos territórios no século passado, as famílias realizavam *chautauquas*, espécie de palestras populares, que visava divertir, edificar, aprimorar o raciocínio e fornecer cultura e informação (PIRSING, 1988). Com o advento do rádio e do cinema, que são meios de comunicação mais rápidos, as *chautauquas* foram extintas.

Na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, os imigrantes italianos realizavam encontros noturnos entre vizinhos, para trocar informações sociais, culturais, econômicas e, principalmente, como fonte de recordações dos seus antepassados. Estes encontros eram chamados de *Filó* e permitiam que a comunidade mantivesse a unidade de propósitos necessários ao crescimento da região (GARDELIN, 1980).

Os exemplos, acima apontados, representam tentativas de aproximar as pessoas com seu mundo; hoje o homem vê o mundo pela janela da televisão.

Portanto, uma empresa de comunicação é parte integrante da sociedade organizada, e tem como prioridade ser o principal instrumento de informação e de entretenimento da comunidade. E, a comunidade, por sua vez, desenvolve uma relação de dependência para com este veículo, concretizando suas expectativas e aspirações. Este veículo, segundo o Manual de Operações da Rede Globo (2000), é uma alternativa cultural para o cidadão, que busca seu aprimoramento, servindo de base para a formação do pensamento econômico, político e social da coletividade, e

esta, a televisão, sabendo a influência que exerce sobre as pessoas, procura a qualificação profissional e tecnológica, oferecendo uma fonte confiável, ao “consumidor”, de informação.

A televisão, como veículo de comunicação, além de fazer o trabalho de integração social, é uma importante alternativa de mercado para as forças econômicas aproximarem o produtor do consumidor, abrindo simultaneamente uma infinidade de canais de comunicação, justificando seu papel econômico e social.

Os veículos de comunicações, de um modo geral, são responsáveis pela unificação dos fatos da história. Questões intrigam muitos especialistas no assunto até hoje, basta ver o papel que a imprensa exerceu na construção democrática de várias nações, em especial o Brasil, para se ter uma idéia da sua importância.

A percepção é de que a televisão tem algo mais profundo do que apontam as pesquisas formais, em que os números indicam objetivamente o percentual de pessoas na frente do aparelho em determinados horários. Há coisas subjetivas importantes por detrás das aparências, que devem ser exploradas e avaliadas com o intuito de colaborar com a construção social da região onde atuam as empresas de comunicação. De uma maneira geral, a pesquisa deste trabalho identificou importantes *insights* extraídos dos entrevistados, que servirão para orientar os destinos da organização estudada.

Portanto, o foco principal desta dissertação é descobrir a penetração real e efetiva da televisão numa pequena comunidade. Pessoas desta comunidade foram ouvidas na identificação da verdadeira percepção que elas têm sobre o papel do veículo. O método utilizado é o da pesquisa *survey*, em que se constataram indícios que podem conduzir a mudanças num constante desenvolvimento social, integrando a sociedade através de uma emissora de televisão.

### **1.3 O FOCO DA PESQUISA**

O esgotamento do modelo da estrutura da televisão, baseada numa plataforma de comunicação das emissoras de televisão, desenhadas na década de 70, abriu um enorme campo para o desenvolvimento de meios de informação integrados à

sociedade, revolucionando por completo velhos conceitos engessados pela censura, pois foi através da própria censura dos anos 60 que as emissoras de televisão no Brasil se fortaleceram (MERCADO GLOBAL, 2000, p.10), obrigado-as a criar subterfúgios, embutidos na programação, imperceptíveis, gerando competências, “trade-off”, hoje utilizados numa programação criativa e de alta penetração social.

Da mesma maneira que o modelo administrativo anterior foi abandonado pela falta de liberdade de expressão, cedeu espaço à objetividade centrada na agilidade que um veículo de comunicações merece, acompanhado, de certa maneira, de pesquisa, permitindo, a partir do início do ano 2000, levar à comunidade uma produção de alta qualidade e tecnologia, fazendo uso de transmissão digital por satélite, integrando o mundo em tempo real.

Com o foco no processo de gestão, associado à tecnologia de comunicação digital, este trabalho procurou mostrar, de um modo geral, como as mudanças da televisão foram recebidas pelo telespectador, abrindo, com isso, um espaço para a discussão interna, possibilitando avaliar a maneira como uma organização pode se preparar para enfrentar os desafios do Século XXI (KANTER, 1997).

Um dos principais objetivos deste trabalho, avalia a importância da inovação na busca da qualidade competitiva, necessária à prestação de um bom serviço de comunicação, informação e entretenimento. Segundo COLLINS e PORRAS (1999), as empresas somente sobreviverão se conseguirem ter sonhos e saberem mudar de acordo com seus próprios princípios:

*“Como a ideologia central, o impulso da busca pelo progresso é uma força interna. A busca pelo progresso não espera o mundo lá fora dizer “Está na hora de mudar”. “Está na hora de melhorar” nem “Está na hora de fazer algo novo”. Não; assim como o ímpeto de um grande artista ou inventor criativo, simplesmente está lá, forçando seu caminho para fora e para frente” (COLLINS e PORRAS, 1999).*

Segundo MINTZBERG (1999), as organizações devem “girar os botões da tecnologia”, que influenciam em nível de desenvolvimento, almejado para buscar

*multidiversidade* como instrumento da Estrutura Organizacional, que atenda aos anseios das empresas que querem ser competitivas.

Além de todo o trabalho voltado para o bem-estar econômico e social, de um modo geral, outro fator não menos importante, que poderá levar as empresas de comunicação a se tornarem um centro de referência, é o fato de que elas tenderão ser a base de informações para estudos acadêmicos. Dessa forma proporcionando uma aproximação entre a empresa e a universidade, como papel da universidade e dos professores na formação de diferentes atores que virão a agir amanhã, permitindo um enriquecimento de ambas as atividades práticas e cognitivas. A base de pesquisa existente nessas empresas é muito grande, pois elas necessitam de ferramentas de gestão mais atualizadas para atingir seus objetivos (HOPE e HOPE, 2000).

O resgate da oportunidade em disponibilizar informações que, na maioria das vezes, são implantadas nas organizações prestadoras de serviços de comunicação, estas sentem as necessidades mais imediatamente do que as demais organizações, pelas constantes ofertas de novos produtos de gestão e conceitos administrativos, e que poderiam ser transferidas às escolas especializadas no desenvolvimento teórico de matrizes, formando um processo de retroalimentação:

*“...à medida que o invólucro ambiental das empresas teima em acelerar o ciclo de mudanças, cresce no empresário a necessidade de informações rápidas, seguras e bem apresentadas... o que ela pode fazer, e já é bastante, é reduzir o campo de incertezas no qual se desenvolvem os problemas da empresa, conduzindo à adoção de melhores decisões” (FREITAS e JANISSEK, 2000b).*

Portanto, cabe aqui ressaltar que este trabalho procura investigar de que maneira a sociedade percebe os valores difundidos pela organização em estudo reconhecendo como ela pode servir a esta sociedade desenvolvendo produtos e serviços, tais como planos de mídias especiais, campanhas publicitárias e eventos, que atendam os interesses comunitários.

## **1.4 OBJETIVOS**

Entender melhor as organizações prestadoras de serviço de comunicação, principalmente, as que atendem a regiões do estado do Rio Grande do Sul.

### **a) Geral**

Verificar como a comunidade percebe um veículo de comunicações no desenvolvimento de uma economia regional.

### **b) Específicos**

- Reconhecer especificamente o que a comunidade pensa sobre a televisão e encontrar as variáveis adequadas para uma emissora que atue na região, respeitando as origens e o nível econômico de onde ela estiver inserida.
- Levantar as necessidades e apresentar caminhos a serem percorridos.
- Extrair as conclusões mais importantes e objetivas, que servirão como subsídio no direcionamento e planejamento das diretrizes da organização estudada.
- Sugerir uma maior aproximação comunitária, através da intermediação e parcerias empresariais da região, tendo em vista a valorização da vida e do meio ambiente e, em especial, a atenção ao terceiro setor.
- Apresentar as principais tendências para o mercado ligado à comunicação no futuro, para as pequenas comunidades.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - BASE PARA DEFINIÇÃO DE NOVOS CRITÉRIOS PARA A ORGANIZAÇÃO**

Foram avaliadas as informações disponíveis sobre o assunto, tais como bibliografia especializada, publicações técnicas, referências empresariais de outras emissoras de televisão com o mesmo perfil da organização estudada, com ênfase especial na teoria de KANTER (1977), que defende a idéia de que as organizações sejam estudadas como seres vivos. BOTELHO (1992, p. 62) também refere que os sistemas (indivíduo, família e comunidade) somente sobrevivem se houver interação entre as partes. Considerando-se a organização como um sistema vivo, fica evidente que, para haver um funcionamento que a preserve da falência, é necessário haver a consciência em todos os seus integrantes.

Para o referencial teórico, o objetivo maior foi aprofundar os esforços para o reconhecimento do melhor método que pudesse avaliar os resultados projetados para este trabalho. Foram pesquisadas literaturas relacionadas com o meio televisão, TI<sup>3</sup>, administração, engenharia de televisão e estratégia organizacional, oferecendo evidências que comprovem a aplicação dos dados coletados, em especial os estudos de TAPSCOT (2000), tendo em vista a competitividade relacionada com a terceira onda que o mundo apresenta e a economia digital.

Além disso, com o objetivo de buscar referências culturais locais, os depoimentos das pessoas entrevistadas representaram os mais diversos segmentos da sociedade onde a emissora está inserida. As referências são importantes na medida em que o sucesso do empreendimento depende da visão dos diversos segmentos da sociedade para com a televisão.

---

<sup>3</sup> Tecnologia da Informação.

## 2.1 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A partir do momento em que a televisão e a informática se uniram, dando origem à convergência (HOPE e HOPE, 2000), a prestação de serviços em tempo real se torna mais evidente, contribuindo de maneira significativa para o progresso, fazendo surgir infinitas possibilidades de utilização de ferramentas de apoio em todas as áreas e permitindo explorar campos inimaginários:

*“Estamos caminhando para uma nova era, onde ficará cada vez mais difícil se identificar qual o meio de comunicação que estamos utilizando, uma vez que estaremos acessando a Internet em nossa TV a Cabo, assistindo a um canal de televisão em nosso computador e ouvindo música recebida por um receptor ligado à Internet. No cenário da convergência estamos, então, provendo todos os serviços“ (“WHAT’ IN?”, 1999).*

Fica claro que, quando a tecnologia de comunicação, centrada na informática, entrou definitivamente na vida do cidadão no início dos anos 70, os veículos de comunicação foram os mais beneficiados naquele momento. É bem verdade, também, que os dirigentes dessas empresas souberam aproveitar a oportunidade que lhes fora apresentada, e decidiram apostar num conteúdo jornalístico e de entretenimento que atendesse aos interesses das comunidades. Dessa forma, também nos anos 70, surgiram no Brasil as principais novelas, produzidas a partir de temas populares<sup>4</sup>, que permitiu identificação muito próxima com a população brasileira, passando a “explorar” econômica e socialmente todos os espaços, proporcionados por esta abertura (MERCADO GLOBAL, 2000, p.18).

Na formulação da hipótese, buscam-se variáveis que comprovem a integração da emissora em estudo com a comunidade, onde o relacionamento e o reconhecimento são as principais questões.

---

<sup>4</sup>O Direito de Nascer (1968); O Pagador de Promessas (1969); O Bem Amado (1974); A Moreninha (1978), Mercado Global Nº 109, Ano XXVII, Set. 2000.

## **2.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS**

As variáveis consideradas levam em conta as alternativas econômicas que proporcionam mais segurança na definição dos critérios da pesquisa, tais como: potencial do mercado, clientes ativos, clientes inativos, expectativa de crescimento econômico, volume de negócios, bolo publicitário regional, planos de investimentos, propostos nas comunidade municipais que compõem a região de abrangência da emissora.

Em paralelo, um fator importante a ser investigado diz respeito aos investimentos privados, relacionados com o potencial econômico e localização estratégica dos municípios atendidos pela emissora estudada, tendo como pano de fundo a matriz energética disponibilizada para a região, a partir do no ano de 2000. Este investimento específico fomentou a criação e transferência de um número expressivo de indústrias pesadas para a região, sendo assim, uma grande oportunidade de incremento de verba publicitária.

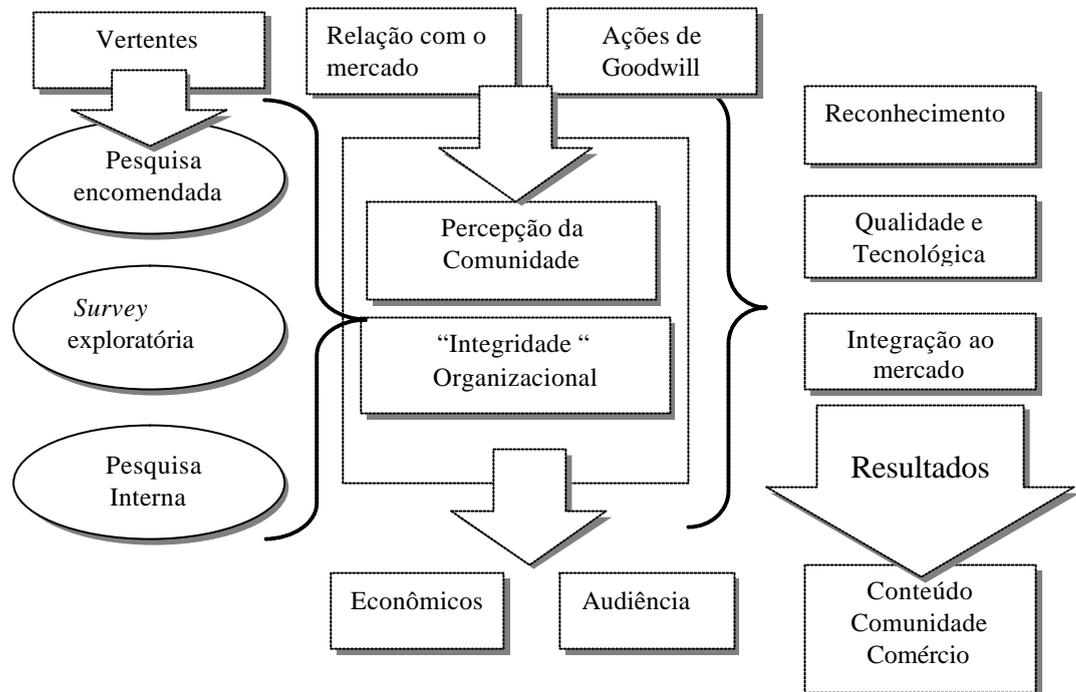
### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

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

O método de estudo de caso, numa pesquisa qualitativa, avalia a percepção dos elementos pesquisados independente dos dados quantitativos (CAMPOMAR, 1991), endereçado às pessoas que têm interesse em conhecer a realidade de uma organização com mais profundidade, como é este trabalho.

A pesquisa procura identificar, em situações reais, as opiniões manifestas em uma amostra da população.

### Vertentes da Pesquisa:



**FIGURA 1 - DESENHO DA PESQUISA**

O principal trabalho de levantamento de informações para sondagem dos dados necessários à realização do trabalho, foi dividido em três segmentos, conforme apresentado na Figura 1.

#### **a) Pesquisa encomendada**

A primeira fonte de informações para balizar a pesquisa geral partiu de pesquisas encomendadas e tradicionalmente utilizadas por organizações prestadoras de serviços de comunicação, realizadas pelo CEPA/UFRGS. Os resultados desta pesquisa estão apresentados no Anexo A, quando se buscam respostas para as seguintes questões:

- Produto;
- Performance comercial do veículo;
- Operações do veículo;

- Atendimento;
- Relacionamento;
- Produção de Anúncios;
- Produção e Coordenação de Eventos;
- Avaliação Geral da RBS TV Uruguaiana;
- Avaliação Geral da RBS.

#### **b) Survey exploratória**

A segunda pesquisa, objeto principal deste trabalho, é do tipo **Survey exploratória**. Conforme proposta deste trabalho, inicialmente haviam sido sugeridas 40 entrevistas, dessas foram realizadas 37, aplicadas na população de Uruguaiana, preferencialmente para clientes, anunciantes da RBS TV Uruguaiana Ltda. buscando respostas para as seguintes questões (Anexo B):

- Nome;
- Idade;
- Escolaridade;
- Profissão;
- Empresa;
- Qual sua opinião sobre a programação da Rede Globo;
- Sobre a necessidade de uma programação local;
- Sobre a programação comercial;
- Sobre a adequação cultural da programação;
- Sobre suas preocupações pessoais desta programação;
- Sobre os benefícios que a televisão local pode trazer;

- Sobre o relacionamento da RBS TV com a comunidade;
- Comentários finais.

Além dessas questões guia, houve a preocupação do entrevistador em dar abertura a outras questões inerentes ao assunto abordado, como forma de enriquecer o conteúdo das entrevistas.

### **c) Pesquisa interna realizada com outros gestores**

A terceira fonte de informações foi aplicada aos executivos e funcionários internos da organização estudada, sugerido no projeto o número de seis entrevistados, o que foi plenamente obedecida (Anexo C). Nesta pesquisa foram abordadas questões que investigaram a:

- Percepção das comunicações no interior do Estado;
- Percepção do entrevistado quanto a integração da organização;
- Espaço da programação local;
- Padrões culturais da programação da Rede Globo;
- Conteúdo de um modo geral.

### **3.1 A COLETA DE DADOS**

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

A *survey* foi aplicada com o intuito de alcançar informações implícitas nas amostras dos segmentos da população, que possuem condições para contribuir efetivamente na expressão dos sentimentos da comunidade, em relação à organização. A entrevista gerou indicadores capazes de conduzir a resultados importantes na avaliação da performance deste tipo de organização numa pequena comunidade. Os *insights* sugeridos conduziram na identificação de informações escondidas nas entrelinhas, aprofundadas ao ponto de se conseguir desvendar a relação “organização versus comunidade”, mediante uma análise de conteúdo, profundamente identificada com o sentimento das pessoas entrevistadas em relação ao veículo de comunicação.

A coleta de dados se deu através de entrevistas, realizadas pelo pesquisador e mais uma pessoa contratada. Esta pessoa, com curso superior, formada em Letras, pela Pontifícia Universidade Católica, em 2000, recebeu um questionário guia, base para as principais perguntas, conforme indicado no Anexo B.

As entrevistas foram agendadas com antecedência, para evitar atropelos e informações truncadas. Os objetivos foram devidamente explicados no questionário.

Inicialmente foram feitos dois testes piloto, com objetivo de buscar informações mais aprofundadas e descobrir possíveis falhas de interpretação ou de conceitos. A partir desse piloto, várias alterações foram introduzidas na condução da entrevista, cumprindo, assim, todas as demais etapas elaboradas com objetividade e padronização.

### **3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

A análise de conteúdo, segundo FREITAS e JANISSEK (2000b, p. 36), deve ser usada para avaliar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo, permitindo observar motivos de satisfação ou insatisfação subentendidas, tornando possível analisar opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que foram subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente. A análise de conteúdo seguiu etapas

definidas claramente no projeto de pesquisa, dentro de um universo previamente selecionado.

Segundo WOOD Jr (1995, p.43), sugere respeitar que entre os dados coletados, sejam consideradas as informações com cunho regional, o vocabulário utilizado nas respostas à entrevista, visto que o “linguajar” de uma determinada comunidade sofre interferências culturais, muitas delas originárias por imigrações européias do início do século e outras pela proximidade com fronteiras da América Latina. KRIPPENDORFF (1980, p.18), aconselha aos investigadores, no início das análises técnicas de pesquisas, decifrar mitos populares (*myths*), gírias de contadores de histórias (*folktales*) e enigmas (*riddles*), no intuito de melhor compreender as análises e terminologias empregadas numa determinada região ou população, isso enriquece o conteúdo do trabalho. Estes aspectos foram considerados antes do início das entrevistas devido à localização geográfica da Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Foi constatado que, em várias passagens das entrevistas, o emprego de expressões típicas da região não comprometeram a clareza das informações sugeridas pelos entrevistados.

A *survey*, preparada para este caso, teve a confiabilidade da amostra representativa da população, tanto qualitativa como quantitativamente, numa rigorosa classificação de itens e palavras-chave selecionadas para clarificar as entrevistas. Para auxiliar nesta atividade, foram utilizadas ferramentas computacionais Sphinx e Excel.

Portanto, a finalidade desta *survey* foi buscar informações que clarificassem os objetivos propostos pela organização estudada na prestação de serviços à sua região de cobertura, indo além das pesquisas tradicionalmente realizadas, apontando para explicações lógicas sobre o fascínio que este modelo de organização exerce sobre as pessoas e, assim, buscar novos métodos para que um veículo possa ser mais integrado à comunidade que atende.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada na região de cobertura da emissora estudada, isto é, a Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, correspondente a oito municípios.

A pesquisa realizada pelo CEPA/UFRGS, em novembro de 2000, entrevistou 97 clientes, aleatoriamente selecionados pela empresa contratada, num universo de 860 empresas existentes na carteira de clientes, conforme apresentado no Anexo A.

Em um segundo momento, o principal deste trabalho, realizou-se uma pesquisa *survey*, cuja forma de coleta de dados foi de entrevista face a face, num universo de pessoas externas à organização, consideradas formadoras de opinião, selecionadas a partir da condição de telespectador e/ou cliente de empresas de comunicações. Foram entrevistadas 37 pessoas das 40 inicialmente programadas, atingindo plenamente os objetivos representativos da comunidade atendida pela organização. O critério de seleção de clientes, sugere mais confiança nas informações devido às suas ligações com a organização estudada, o que enobrece o trabalho realizado, que, segundo FREITAS e JANISSEK (2000), o número é válido como base de dados para este caso.

Em um terceiro momento, o da pesquisa *survey* exploratória acima referida, foram entrevistados seis executivos e funcionários dos seis inicialmente programados na Proposta de Dissertação, cumprindo, assim, o planejamento dentro dos limites projetados, que serviu de balizadora dos resultados apontados pelas entrevistas realizadas com o público externo.

As informações, durante as entrevistas, foram coletadas de forma espontânea, envolvendo o entrevistado e o entrevistador de maneira a perceber que a coleta de dados fosse a mais sincera e transparente possível, e que as informações ali apresentadas espelhassem o real sentimento do entrevistado. Dessa forma, a análise léxica pôde desvendar caminhos e descobrir necessidades, independentemente da intenção da pesquisa aplicada (FREITAS e JANISSEK, 2000b, p. 36). Assim, os dados coletados foram suficientemente elaborados para

extrair percepções escondidas nas entrelinhas, capazes de levar a mudanças conceituais no sistema de comunicação e mídia para uma emissora de televisão. Esta foi a principal razão para se ter estabelecido uma coleta de dados objetiva.

A entrevista foi precedida por um roteiro básico, com a finalidade de propiciar maior liberdade ao entrevistado na exposição de seu ponto de vista. Da sua totalidade, 29 entrevistas foram realizadas no domicílio ou empresa do entrevistado, e oito entrevistas foram realizadas com clientes, mas nas dependências da organização estudada, que, de certa maneira, permitiu maior espontaneidade no processo, contribuindo, assim, para a lisura das informações, onde, segundo GOLEMAN (1999), há uma condição que o ambiente permite elevar, dentro da Inteligência Emocional, um QI de talentos e aptidões dos envolvidos.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos dados parte do princípio de que as entrevistas contenham informações relevantes ao processo de estudo das variáveis necessárias na identificação dos resultados mais próximos possíveis do sentimento das pessoas em relação à televisão.

Segundo FREITAS e JANISSEK (2000), a busca de informações consistentes envolve elementos que, muitas vezes, desafiam a astúcia do entrevistador ou do homem de negócios, pois escondem em suas entrelinhas posicionamentos, opiniões, perfis, que exigem uma leitura atenta e ferramentas que possibilitem chegar com maior rapidez às informações realmente pertinentes. É importante explorar e, sobretudo, cruzar todas as formas possíveis, dados qualitativos e quantitativos, para geração de idéias e verificação de hipóteses. Esta análise quali e quantitativa permite chegar a conclusões significativas a partir de dados coletados, que balizam condutas e formas de atuação no cenário proposto pela entrevista. Dessa forma, a maneira como este tipo de entrevista *survey* é conduzida e de como os dados são tabulados, certamente acarreta mais segurança no processo de avaliação das informações que, em última análise, servem para tomada de decisões no âmbito corporativo da organização estudada.

### **4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A RBS TV Uruguaiana Ltda. é uma das empresas que compõe a Rede Brasil Sul de comunicações capitaneada pela RBS TV Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, com 13 emissoras, e pela RBS TV Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, com cinco emissoras, cobrindo 100% os dois territórios. A RBS retransmite a

programação da Rede Globo às afiliadas em rede nacional com espaços compartilhados entre as emissoras no conceito de programação, conteúdo e distribuição de sinal, conforme mapa de cobertura do Anexo D.

**QUADRO 1 - APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

Razão Social	RBS TV Uruguaiana Ltda.
Data da Fundação	2 de Abril de 1974
Faturamento Anual	R\$ 1.650.000,00
Resultado Operacional Anual	R\$ 482,99
Carteira de Clientes	1.159
Clientes Ativos/Mensal	230
Número de Funcionários	28

Fonte: Manual de Operações RBS.

A principal competência de Rede Globo é a elaboração de uma programação cujo conteúdo de alta qualidade favorecendo a seleção natural do telespectador, para uma programação que vá ao encontro dos interesses da comunidade; a RBS, por sua vez, possui competência maior na distribuição de sinal, com uma tecnologia de alta qualidade.

As estratégias do Grupo RBS estão fortemente centradas na “missão” da empresa e todos seus planos têm como matriz principal:

- Facilitar a Comunicação das Pessoas com o seu Mundo.

O Grupo RBS tem como valores:

- Atendimento ao Cliente;
- Responsabilidade Empresarial;
- Satisfação, Compromisso Social e Comunitário;
- Desenvolvimento Pessoal e Profissional;
- Liberdade e Igualdade, Ética e Integridade.

### a) A região

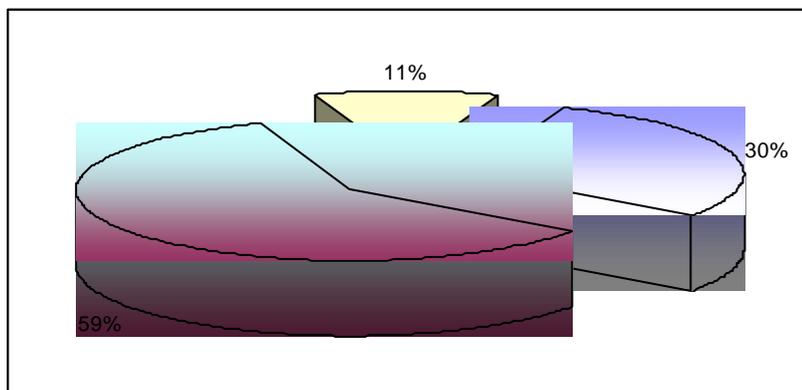
A RBS TV Uruguaiana Ltda. abrange oito municípios. Uruguaiana, a cidade-sede, tem na agropecuária sua principal atividade, com destaque especial ao plantio de arroz irrigado, sendo a maior produtora do Brasil. Na pecuária, os rebanhos de variedades de raças de gado de corte são compatíveis com os melhores plantéis do mundo, reconhecidamente os da Europa, Estados Unidos e Canadá, o que faz desta região um importante pólo de exportação de tecnologia e de matéria-prima, conforme dados do IBGE de 2000.

### b) O bolo publicitário da região

Nos oito municípios que compõem a região de cobertura da RBS TV Uruguaiana Ltda., há espaço para crescimento de vendas em todos os municípios, conforme levantamento realizado entre as empresas que exploram os serviços de publicidade: rádios e jornais. Nota-se, no quadro a seguir, que os valores das emissoras de rádio, por exemplo, superam os valores da mídia televisiva na sua totalidade, enquanto o número da audiência da televisão é muito maior (Anexo E).

**QUADRO 2 - VARIÁVEL BOLO PUBLICITÁRIO DA FRONTEIRA OESTE DO ESTADO**

Total Geral Faturamento/Ano da RBS TV Uruguaiana.....	R\$	1.671.000,00 – 30%
Total Geral Faturamento/Ano Rádios.....	R\$	3.361.000,00 – 59%
Total Geral Faturamento/Ano Jornais.....	R\$	618.000,00 – 11%
Total Geral Faturamento/Ano bolo publicitário.....	R\$	5.650.000,00 – 100%



**FIGURA 2 - BOLO PUBLICITÁRIO DA FRONTEIRA OESTE DO ESTADO**

O gráfico acima apresenta que 59% da fatia do bolo publicitário pertence a 14 rádios AM e FM, enquanto 11% é dividido entre 12 jornais, distribuídos nos oito municípios que compreendem a região de cobertura da organização estudada. A RBS TV Uruguaiana Ltda., participa em 30% de toda a publicidade disponibilizada na região de sua cobertura.

### c) Os números da região

O mercado da Fronteira Oeste sofreu, ao longo de mais de 10 anos, uma constante desvalorização dos produtos baseados na economia primária por motivos econômicos, políticos e sociais. A partir da identificação das reais oportunidades, a atenção ao mercado foi uma estratégia adotada que efetivamente reconduziu a organização estudada aos resultados positivos e que não cabe aqui maior aprofundamento.

A melhor avaliação de tendências está relacionada com os rumos da abertura econômica no mercado das telecomunicações, que se encontra em tramitação no Congresso Nacional. Antes da definição, toda e qualquer ação fica prejudicada. No entanto, nada impede os exercícios de futurologia, baseados nos rumos dos acontecimentos desta área nos outros países para que sejam estudados como base nas evidências disponíveis para momento.

Os municípios que compõem a região de cobertura da RBS TV Uruguaiana Ltda. possuem as seguintes características:

**QUADRO 3 - REGIÃO DE COBERTURA**

Região de Cobertura da RBS TV Uruguaiana Ltda	
Município	População
Uruguaiana	130477
Alegrete*	82527
São Borja*	63208
Quaraí	43022
Itaqui*	23244
Manoel Viana	6185
Maçambará	4500
Barra do Quaraí	3500
População Total	356.663
Domicílios com TV	98.926

Fonte: IBGE 2000

\* Sucursais

A RBS TV Uruguaiana Ltda. possui 3 Sucursais: Alegrete, São Borja e Itaqui. Estas têm a principal função de prospectar clientes anunciantes e manter uma constante integração com a região, atendendo principalmente aos interesses da comunidade.

**QUADRO 4 - DADOS ESTATÍSTICOS**

Números da Região (2000)	
IPC do Estado	3,96
ICMS	253.368.110,00
Tributos Federais	148.435.749,00
Energia Elétrica – No. de Consumidores	87.832
Energia Elétrica em Mwh	553.351
Terminais Telefônicos	20.063
Número de Estabelecimentos Comerciais	5.230
Número de Estabelecimentos Industriais	130
Veículos Licenciados Particulares	64.737
Número de Estudantes	91.642
Número de Eleitores	230.182

Fonte: IBGE 2000

Os números acima apontam para uma economia baseada na atividade primária e comercial. Os estabelecimentos industriais são inexpressivos. Aproximadamente, 80% dos clientes da RBS TV Uruguaiana Ltda. exercem a atividade comercial por uma série de razões, a principal delas é a aproximação as cidades fronteiriças de Santo Tomé, Paso de Los Libres, Alvear e Monte Caceros, na Argentina, e com Bella Union e Artigas, no Uruguai.

A desvalorização do real em relação ao dólar nos últimos cinco anos oportunizou um fluxo de turistas dos países vizinhos muito acentuado, fazendo do comércio das cidades da Fronteira Oeste do Estado um importante pólo de desenvolvimento. Associado a isso, e contribuindo também para o desenvolvimento da cidade de Uruguaiana na inserção do cenário nacional, como um importante pólo energético para todo o Rio Grande do Sul, entrou em operação, em setembro de 2000, uma unidade geradora de energia elétrica a partir do gás natural vindo da

Argentina. Esse fato contribuiu para que grandes empresas se instalassem na região, criando um embrião para um importante centro de desenvolvimento regional.

#### QUADRO 5 - PRODUÇÃO AGRÍCOLA

Principal Produto Agrícola de Região (2000)	
Arroz – (Toneladas)	1.391.195

Fonte: IBGE 2000

Esse número indica a significativa produção de arroz da Fronteira Oeste do estado e o grande potencial de desenvolvimento de atividades ligadas a este produto, incentivando as indústrias a agregarem valor a partir da industrialização do mesmo, fazendo um trabalho de agronegócio compatível com a origem e distribuição do mesmo, desde a preparação do solo, plantio, colheita e industrialização até chegar à mesa do consumidor.

#### QUADRO 6 - REBANHO

Criação Efetiva de Rebanhos (2000)	
Bovinos	Ovinos
1.764.584	1.448.281

Fonte: IBGE 2000

Outra importante fonte de receita da Fronteira Oeste é a criação bovina e ovina, representando um plantel reconhecido internacionalmente pela alta especialização técnica na seleção de matrizes genéticas.

#### QUADRO 7 – PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL

Produtos de Origem Animal (2000)	
Lã	Mel
3.750.121 (kg)	113.471 (kg)

Fonte: IBGE 2000

Não como subproduto, mas como importante fonte alternativa de crescimento, lã e mel representam números expressivos para microrregiões, localizadas no interior dos municípios pela extensão territorial e topografia, centradas em grandes fazendas.

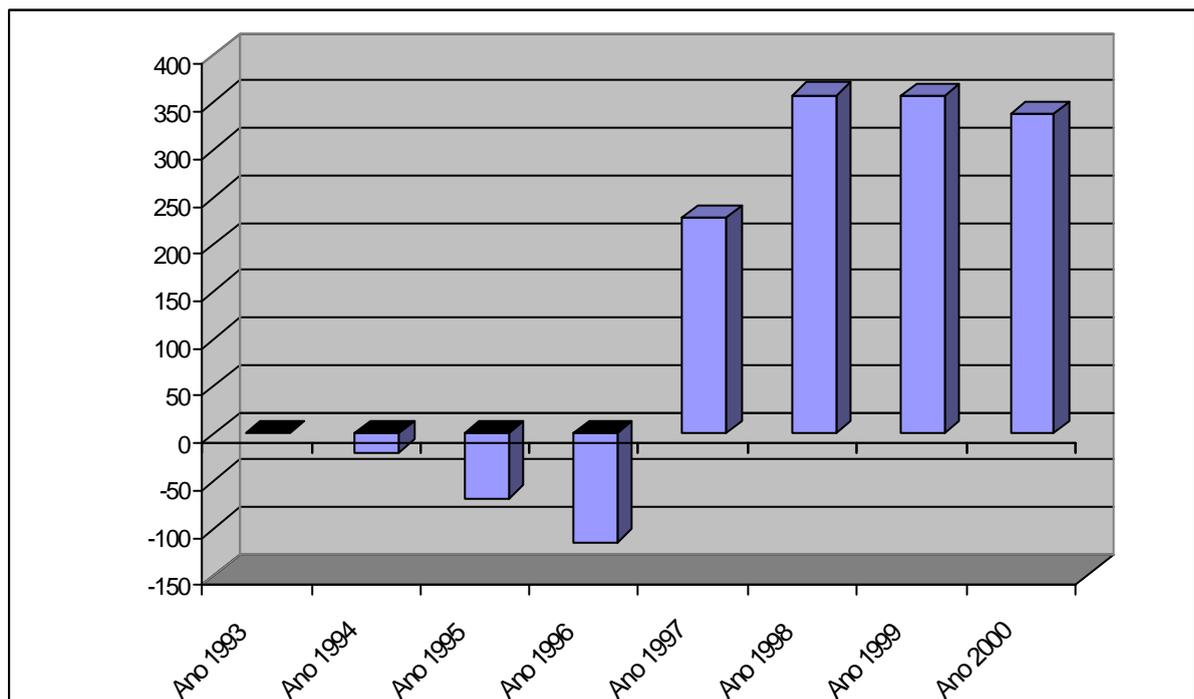
#### d) Performance da emissora estudada

Nos últimos nove anos, a RBS TV Uruguiana Ltda. passou por dois momentos distintos em seu desenvolvimento organizacional, acompanhando as mesmas tendência da economia da Metade Sul do Estado no mesmo período. De 1993 a 1996, conforme gráfico, a emissora somou prejuízos seguidos.

**TABELA 1 - RESULTADO OPERACIONAL EBITDA**

ANO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBITDA	-0,20	-19,49	-68,20	-114,50	227,50	358,10	356,40	337,73

Fonte: Departamento Financeiro da RBS TV Porto Alegre



**FIGURA 3 - Resultado Operacional**

Conforme demonstrado na figura acima, a partir de 1997, a RBS TV Uruguiana Ltda. passou a ter resultados positivos, devido a sua reestruturação organizacional, ocorrida de julho a dezembro de 1996. Nesse sentido, a emissora passou a ser integrada socialmente com seu crescimento, acompanhando o desenvolvimento da região como um todo.

### **e) Instrumento de medição da performance**

Instrumentos são os sistemas utilizados para aferir os resultados da emissora em determinado período, que todos os gestores da organização utilizam como ferramenta básica na orientação de suas ações, dentro de programas previamente avaliados. O instrumento gerencial, de aferição dos resultados da emissora, a partir do orçamento, é o comparativo das vendas executadas no período com o orçamento para o mesmo período, e o segundo instrumento é o orçamento de despesa, elaborado anualmente, com base em variáveis e tendência de mercado para o exercício em questão.

O Mapa Gerencial é o balizador da emissora, para efeito de resultado onde estão apresentados os números contábeis medidos pelo EBITDA<sup>5</sup> e informa a performance mensal da emissora, mediante a divulgação de um comparativo entre todas as demais emissoras do Grupo.

Como mapa de resultado, e para efeitos de rentabilidade, onde apresenta a performance operacional da emissora, o instrumento a seguir fixa os dados da performance mensal dos últimos 10 anos, o que demonstra um crescimento equilibrado a partir de 1997.

### **f) Plano de Participação de Resultados - PPR**

Para os efeitos de recompensa aos colaboradores da emissora, o instrumento que mede a performance está inserido dentro de PPR – Plano de Participação de Resultados (Anexo F) em que cada funcionário pode, a partir dos números da emissora, conquistar até dois salários a mais a cada ano. Para tanto, é necessário combinar uma série de fatores que vão desde o nível de audiência até o reconhecimento da sociedade, passando naturalmente, pelos números positivos da organização, que não cabe aqui analisá-los.

---

<sup>5</sup> “Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization”

## 4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

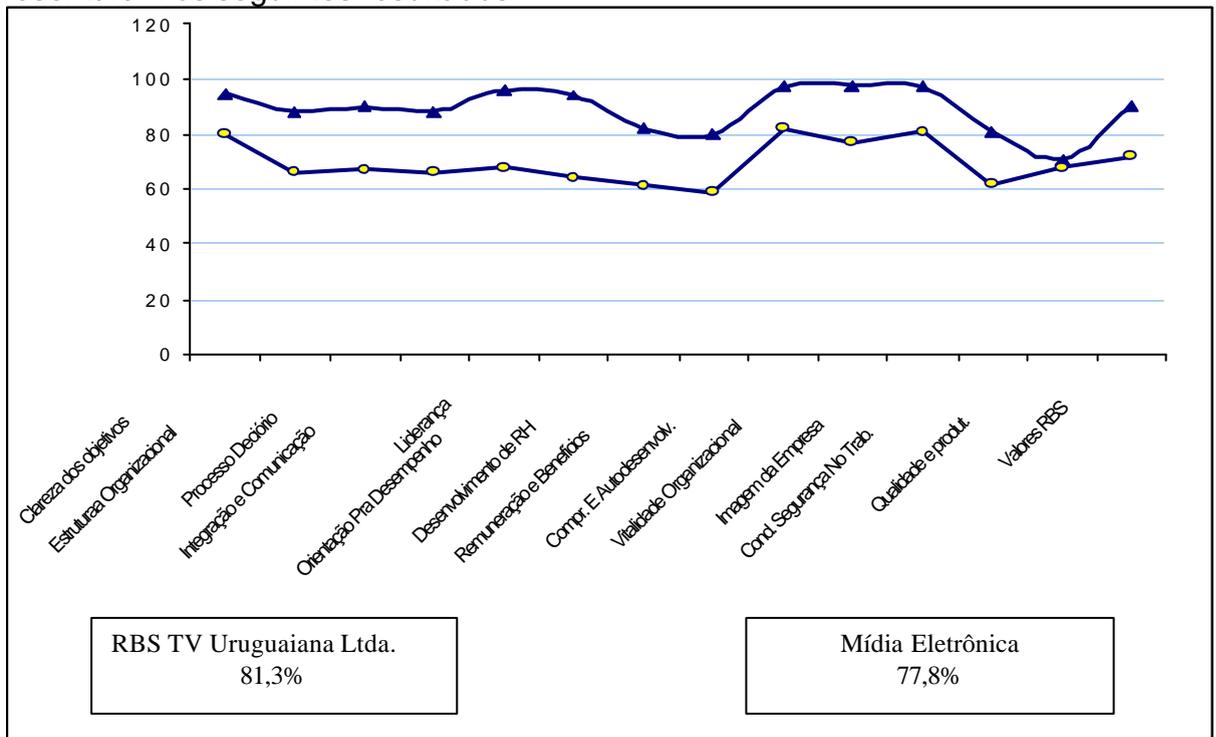
A análise de resultados, da primeira fonte de informações, apresenta a organização estudada com um índice de satisfação do cliente de 81,3%, numa média de 77,8% no ano de 2000 atribuída às demais emissoras avaliadas pelo CEPA/UFRGS, o que eleva a organização estudada à categoria de uma das mais integradas socialmente, obtendo o quarto lugar entre os 18 veículos de comunicação avaliados. Esta mesma pesquisa, realizada em 1996, apontou um índice de 65,7%, colocando a organização estudada em 16º lugar no grupo, bem abaixo da média de 68,0%. (Quadro 8)

**QUADRO 8 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

1996		1997		1998		1999		2000	
RBS	URU								
68,0%	65,7%	77,0%	74,8%	80,2%	74,8%	77,8%	78,9%	77,8%	81,3%

Fonte: CEPA/UFRGS

As variáveis avaliadas e seus resultados encontram-se retratados na Figura 4 e apresentaram os seguintes resultados:



Fonte: CEPA/UFRGS

**FIGURA 4 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

O quadro acima apresenta um crescimento no índice de satisfação do cliente a partir de 1999 e 2000, comparativamente com o percentual atribuído ao Grupo RBS.

A pesquisa revelou crescimento no grau de satisfação dos clientes nos últimos anos. Deve-se a essa elevação ao reconhecido no âmbito da região de cobertura da emissora estudada e tendo, como resultado geral, uma integração com a comunidade muito significativa.

Nesse sentido, a pesquisa também apontou a concorrência que a empresa estudada enfrenta na sua região de cobertura, como revela o Quadro 9.

**QUADRO 9 - CONCORRÊNCIA**

Concorrente	%
Rádios em geral	21,30
Atlântida FM	3,20
SBT	3,2
SKY	1,1
Não sabe	1,1
Não tem	69,00
Total	100,00

Fonte: CEPA/UFRGS

Neste caso específico em estudo, a pesquisa mostra que a concorrência é inexpressiva, pela inexistência de outro veículo de televisão na região de cobertura da organização estudada. Os canais apontados são em relação a rádios e TV por assinatura, o que, evidentemente, prejudica maiores comparações.

#### **4.3 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

O resultado da pesquisa exploratória *survey* mostrou, numa primeira etapa das entrevistas, a visão do público externo, na sua maioria clientes, sobre a organização estudada e, na segunda etapa do trabalho, estão apresentadas as pesquisas internas, o comportamento de funcionários e executivos em relação à organização estudada.

#### 4.3.1 Entrevistas Externas *SURVEY*

A entrevista externa partiu do princípio de que todas as pessoas selecionadas tenham algum grau de envolvimento com o veículo televisão, seja como telespectador ou como cliente. A opinião de cada um foi avaliada de acordo com o ponto de vista exclusivo do entrevistado.

**QUADRO 10 – VARIÁVEL IDADE**

Idade	Quantidade citada	Frequência
Menos de 33	7	16,7%
De 33 a 40 anos	7	19,4%
De 40 a 45 anos	5	13,9%
De 45 a 51 anos	6	16,7%
de 51 a 57 anos	6	16,7%
57 anos e mais	6	16,7%
TOTAL	37	100%

A faixa etária elevada justifica-se porque grande parte dos clientes tem vínculo com a emissora já estabelecido como profissionais liberais, industriais e produtores rurais. A diversidade de idade demonstra a possibilidade de opiniões diferentes, representando um dado importante para os propósitos do trabalho.

**QUADRO 11– VARIÁVEL ESCOLARIDADE**

Escolaridade	Quantidade citada	Frequência.
Ensino Médio	10	27,0%
Superior Incompleto	8	21,2%
Superior	18	49,2%
Superior – Mestre	1	2,6%
TOTAL	37	100%

A variável “escolaridade” apresenta uma diversidade centrada na grande maioria em entrevistados com curso superior, qualificando o nível das informações apresentadas.

**QUADRO 12 – VARIÁVEL SEXO**

Sexo	Quantidade citada.	Freqüência.
Feminino	10	25,0%
Masculino	27	75,0%
TOTAL	37	100%

Esta variável é interpretada de forma natural. Os 75,00% dos entrevistados são do sexo masculino. Persistindo ainda uma sociedade centrada no homem como “cabeça do casal” nos negócios da família (OSÓRIO, 2000), é natural que a pesquisa fosse também eminentemente respondida pelo homem. Por outro lado, a gestão dos negócios, relativamente ao número de clientes cadastrados na organização estudada, reflete claramente uma tendência masculina na grande maioria.

**QUADRO 13 –VARIÁVEL PROFISSÃO**

Profissão	Quantidade citada	Freqüência
Administrador	2	5,5%
Advogado	2	5,5%
Empresário do comércio	17	47,6%
Farmacêutico	1	2,7%
Geólogo	1	2,7%
Nutricionista	1	2,7%
Professor	4	11,1%
Radialista	2	2,7%
Publicitário	5	14,0%
Veterinário	2	5,5%
TOTAL	37	100%

Os segmentos econômicos da Fronteira Oeste do Estado que mais se destacam no âmbito de atuação, são o de comerciantes, justificado pelo número de clientes anunciantes pesquisados, refletindo o potencial ligado a esta atividade para toda a região. No entanto, a leitura que pode ser feita desta variável é o número de profissões segmentadas, representado uma variabilidade de opiniões dentro de todos os segmentos da sociedade, as quais são positivas para este trabalho.

#### 4.3.2 ENTREVISTAS INTERNAS

As entrevistas internas trazem informações complementares à pesquisa *survey*, uma vez que não correspondem ao objetivo principal deste trabalho.

**QUADRO 14 - LOCALIDADE**

Unidade	Freqüência
Uruguaiana	3
Santa Maria	3
TOTAL	100%

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a afinidade com a emissora estudada, tanto pela integração regional e aproximação geográfica, quanto pelo processo de relacionamento entre gestão dos negócios.

**QUADRO 15 – VARIÁVEL IDADE**

Idade	Quantidade citada	Freqüência
menos de 24 anos	1	16,7%
de 24 a 27 anos	1	16,7%
de 27 a 30 anos	1	16,7%
de 30 a 33 anos	1	16,7%
de 33 a 36 anos	1	16,7%
36 anos e mais	1	16,7%
TOTAL	6	100%

Esta variável apresenta claramente uma homogeneidade para os critérios estabelecidos quanto a idade, pois existe uma preponderância na faixa entre 24 e 36 anos, o que pode levar a diversidade de opiniões, qualificando o trabalho de pesquisa.

**QUADRO 16 – VARIÁVEL ESCOLARIDADE**

Escolaridade	Quantidade citada	Frequência
2º grau	1	16,7%
Superior	3	50,1%
Superior Incompleto	2	33,2%
TOTAL	6	100%

Pelo grau de instrução, é possível concluir que a maioria dos entrevistados tem formação superior, qualificando as informações apresentadas.

**QUADRO 17 – VARIÁVEL TEMPO DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO**

Idade	Quantidade citada	Frequência
5 anos	3	50,0%
11 anos	1	16,7%
14 anos	1	16,7%
3 anos	1	16,7%

A variável “tempo de trabalho” identifica o perfil da organização estudada, reconhecida como uma empresa formada por pessoas com pouco tempo de atuação na empresa, o que poder ser um ponto positivo, se levado em consideração o interesse destes para com a organização.

#### 4.3.3 CONCLUSÕES SOBRE AS PESQUISAS INTERNAS

As pesquisas internas receberam um tratamento diferenciado da *survey* exploratória, devido ao conhecimento que o entrevistado tem sobre a organização estudada e a área da comunicação em geral. No entanto, as respostas foram importantes no sentido de extrair das entrevistas aspectos relevantes a esse conhecimento, o que contribuem para o trabalho.

Apresentam-se situações para cada questão abordada, assim supõe-se que haverá melhor condição de extrair uma visão mais abrangente dos conceitos emitidos pelo pessoal interno da organização estudada.

No quadro 18 apresenta-se o conjunto de variáveis por questão abordada onde, para todas as inferências apresentadas, há situações diversas tanto positivas e negativas a respeito do assunto em questão.

**QUADRO 18 - VARIÁVEIS QUESTÕES INTERNAS**

Questão	Variável	Respostas
A	Percepção	<p>“...A televisão é uma janela aberta para os grandes centros...” (Entrevistado 1)</p> <p>“...Instrumento de aproximação da comunidade com o mundo...” (Entrevistado 2)</p> <p>“...Importante para a cultura e a economia da região...” (Entrevistado 3)</p> <p>“...Elemento que integra o cotidiano da comunidade...” (Entrevistado 4)</p> <p>“...O mundo retratado no veículo de comunicação...”(Entrevistado 5)</p> <p>“...Veículo em fase de crescimento...” (Entrevistado 6)</p>
B	Integração	<p>“...O veículo é integrado pois dá estoque de mídia à comunidade...” (Entrevistado 1)</p> <p>“...Recebe homenagem e reconhecimento da comunidade...” (Entrevistado 2)</p> <p>“... quando as pessoas procuram o veículo, ela é integrada... (Entrevistado 3)</p> <p>“... as pessoas vêem a televisão como um veículo de elite... (Entrevistado 4)</p> <p>“...as iniciativas da emissora na área social...” (Entrevistado 5)</p> <p>“...busca o atendimento à comunidade...” (Entrevistado 6)</p>
C	Espaço local	<p>“...nós somos carentes de mais espaço para os nossos telejornais...” (Entrevistado 1)</p> <p>“...a aceitação da comunidade seria total...” (Entrevistado 2)</p> <p>“...O localismo é um fator muito forte para qualquer comunidade...” (Entrevistado 3)</p> <p>“...Áreas do interior seriam melhor atendidas, mas apresentar um conteúdo sem uma base sólida não cumpre o papel social da emissora...” (Entrevistado 4)</p> <p>“... se a programação fosse essencialmente jornalística, atenderia à comunidade...” (entrevistado 5)</p> <p>“... poderíamos buscar um crescimento na receita... (entrevistado 6)</p>
D	Padrão cultural	<p>“... há necessidade de uma melhor triagem na programação da Globo...” (Entrevistado 1)</p> <p>“... não se pode afirmar que é totalmente adequada...” (entrevistado 2)</p> <p>“... A Globo atende os padrões, mas poderia dar mais espaço à cultura... (entrevistado 3)</p> <p>“... atende fatos e tendências somente do Rio e São Paulo... não abrangendo elementos culturais do nosso estado...” (Entrevistado 4)</p> <p>“... a Globo fala a língua de São Paulo e Rio de Janeiro, por isso não me identifico com essa cultura... (Entrevistado 5)</p> <p>“... eu mudaria este padrão só de São Paulo e Rio...” (entrevistado 6)</p>
E	Programação	<p>“...as críticas existem, e são muitas... (Entrevistado 1)</p> <p>“...aqueles que buscam na programação uma fonte de conhecimento, ficam descontentes com o conteúdo. Aqueles que buscam entretenimento ficam satisfeitos...” (Entrevistado 2)</p> <p>“... deixamos nossos concorrentes respirarem, depois nós vamos atrás... (Entrevistado 3)</p> <p>“...o jornalismo é parcial em determinados assuntos...” (Entrevistado 4)</p> <p>“... surgem elogios à produção... críticas ao conteúdo...” (Entrevistado 5)</p> <p>“...a programação é questionada... deveríamos vender mais o produto brasileiro...” (Entrevistado 6)</p>
F	Virtudes do veículo	<p>“... mostrar os valores da nossa terra. Às vezes esquecemos do RGS...” (Entrevistado 1)</p> <p>“... proximidade com o telespectador...confiabilidade...conhecimento das necessidades da comunidade...” (Entrevistado 2)</p> <p>“... dá espaço às manifestações que seja importante para a emissora...” (Entrevistado 3)</p> <p>“... acompanhar os fatos que ocorrem na região...” (Entrevistado 4)</p> <p>“... prestar serviços ao cliente...” (Entrevistado 5)</p> <p>“... aproximar os mercados, cumplicidade e envolvimento.” (Entrevistado 6)</p>
G	Deficiência do veículo	<p>“... falta de espaço para o interior... (Entrevistado 1)</p> <p>“... estrutura muito enxuta sem possibilidade de atender o interior.” (Entrevistado 2)</p> <p>“... quadro de funcionário muito enxuto... (Entrevistado 3)</p> <p>“... maior comprometimento com a qualidade dos telejornais do interior...” (Entrevistado 4)</p> <p>“... falta de profissionais para atender os clientes...” (Entrevistado 5)</p> <p>“... pouco espaço para o interior e, com isso, sem inovação.... (Entrevistado 6)</p>

As questões acima apresentadas pelo público interno informam, com propriedade, como uma emissora de televisão é vista por dentro.

#### **a) Percepção**

É de fundamental importância como o gestor e ou funcionário percebe sua organização sob diversos pontos de vista. Nas inferências apresentadas, destaca-se a aproximação para com a comunidade. Esta é a principal percepção.

#### **b) Integração**

Naturalmente, uma organização deve estar inserida na comunidade. Segundo DRUKER (1977), empresas privadas são órgãos da sociedade. Não existem só para si mesmas, e sim para atender a uma finalidade social. Em se tratando de empresa de comunicações, esta afirmação é muito mais evidente.

#### **c) Espaço local**

Como a organização estudada pertence a uma rede de comunicação, e nessa rede tem de haver espaço a todas as afiliadas. As evidências apontam para que o público interno reclame da falta de espaço, tanto para os telejornais como para os espaços de inserções comerciais.

#### **d) Padrão Cultural**

Várias críticas quanto à variável cultural foram emitidas pelo público interno, que são corroboradas pelo *survey* elaborada com o público externo, principalmente no que se refere à uma programação eminentemente voltada para o estados do Rio de Janeiro e São Paulo, não dando espaço ao padrão cultural dos estados do sul. Na entrevista externa, o entrevistado 34 refere-se a cultura “baianizada”, o que reflete claramente a preferência da Rede Globo pela programação com conteúdo nordestino e pouca ou quase nenhuma programação com conteúdo cultural do sul.

#### **e) Programação**

A programação sofre uma série de ataques devido à qualidade de sua grade. De um lado, o jornalismo está perdendo espaço para a concorrência e, de outro, o

conteúdo da programação está, em alguns programas, se nivelando com programas de baixa qualidade exibidos pela concorrência. Fica claro, porém, que a qualidade da programação da Rede Globo, em termos de tecnologia, ainda é insuperável.

#### **f) Virtudes do Veículo**

É fundamental para um veículo de comunicações mostrar os valores da terra, independente do estado, uma vez que este é um dos papéis da televisão. A confiabilidade é outra virtude extremamente importante. Nenhuma empresa tem sucesso sem ter a qualidade reconhecida pela transparência de seus atos. Outro aspecto muito importante é o de prestar serviços ao clientes, aproximando os mercados produtores e consumidores.

#### **g) Deficiências do Veículo**

A principal deficiência do veículo de comunicação estudado é a falta de espaço para os telejornais, programação comercial e cultura locais. Nesse sentido, várias situações que poderiam ser evitadas, principalmente com relação aos assuntos de âmbito locais, são relacionadas ao telejornalismo, que fica sem tempo e estrutura para cobrir matérias importantes em nível local. Também se constatam como deficiência a falta de profissionais qualificados para atender os clientes anunciantes.

### **4.4 VARIÁVEIS MAIS CITADAS POR PROGRAMAÇÃO**

Essas variáveis identificam nas entrevistas (seis entrevistas internas e trinta e sete entrevistas externas) a percepção da comunidade com relação ao reconhecimento da programação da emissora em seus diversos segmentos; novelas, jornalismo, programas de humor, programas de auditório, documentários, programas infantis, programetes especiais, planos especiais e filmes. Como resultado, as citações apontadas contrapõem com a pesquisa de audiência realizada pelo Ibope, trimestralmente, por regiões.

#### **a) Variável Novela**

É um dos principais produtos comerciais relacionados com a televisão desde o final dos anos 60, quando a primeira novela brasileira fez sucesso. Todos os anos

inúmeros temas são abordados neste segmento, levando a organização estudada a obter uma importante audiência, centrada nas produções de alta qualidade (MERCADO GLOBAL, 2000).

**QUADRO 19– VARIÁVEL PROGRAMA DE NOVELAS**

Produto	Programa	Horário	Condição	Qt. Citações
NOVELA	NOVELA 20H	20:00	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	9
	NOVELA 19H	19:15	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	4
	NOVELA 18H	18:10	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
	NOVELA 17H	17:40	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
VALE A PENA VER DE NOVO	20:30	Estado		
		Bloco Local		
		Globo	2	

A principal novela, apontada pelo universo dos entrevistados foi a programação das 20h. Após o Jornal Nacional, este tipo de entretenimento ainda é um dos mais atrativos para o público telespectador. Para uma grade de programação comercial, é um dos fatores da manutenção dos preços das inserções comerciais.

### **b) Variável Telejornalismo**

Todo veículo de comunicação desenvolve um conteúdo jornalístico próprio. Com a televisão isso é mais acentuado, pois ele depende de uma boa audiência centrada na credibilidade das informações transmitidas, o que confere um importante instrumento de defesa popular.

**QUADRO 20 – VARIÁVEL PROGRAMAÇÃO JORNALÍSTICA**

Produto	Programa	Horário	Condição	Qt. Citações
JORNALISMO	FANTÁSTICO	20:30	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	8
	JORNAL DA GLOBO	23:45	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	4
	JORNAL DO ALMOÇO	12:00	Estado	14
			Bloco Local	13
			Globo	
	BOM DIA RIO GRANDE	06:45	Estado	6
			Bloco Local	6
			Globo	
	BOM DIA BRASIL	07:15	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1
	RBS NOTÍCIAS	19:00	Estado	4
			Bloco Local	3
			Globo	
	JORNAL NACIONAL	20:15	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	15
	JORNAL HOJE	13:20	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	4
TELE DOMINGO	23:40	Estado	1	
		Bloco Local		
		Globo		

O quadro mostra que o Jornal Nacional permanece sendo um dos produtos mais lembrados pelos entrevistados. Porém, há também uma indicação muito forte para o Jornal do Almoço na sua programação Estado, bem como no Bloco do Jornal do Almoço Local, a este último se deve um importante espaço de aproximação da emissora com a comunidade, pois apontou 13 citações.

Há, também, uma forte incidência de informações relacionadas com o Bom Dia Rio Grande, visto que o universo dos entrevistados é de comerciantes que necessitam obter informações atualizadas. Este tipo de telejornal é um excelente indicativo para os anunciantes.

### **c) Variável Humor**

Tipo de programa que sempre teve lugar assegurado na televisão, visto que representa a essência do entretenimento.

**QUADRO 21 – VARIÁVEL HUMOR**

Produto	Programa	Horário	Condição	Qt. Citações
HUMOR	MEGA TOM	17:40	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	3
	CASSETA & PLANETA	21:50	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	4
	ZORRA TOTAL	21:50	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
	SAI DE BAIXO	22:35	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	5
	A GRANDE FAMÍLIA	22:50	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	3
A TURMA DO DIDI	12:00	Estado		
		Bloco Local		
		Globo	2	

De um modo geral, este tipo de programa, segundo a visão dos entrevistados, tem indicações equilibradas, destacando-se, no entanto, a programação de domingo.

#### **d) Variável Programa de Auditório**

Diferentemente do programa de humor, este modelo reflete um mix de cultura e entretenimento ao mesmo tempo.

**QUADRO 22 - VARIÁVEL PROGRAMA DE AUDITÓRIO**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
PROGRAMA DE AUDITÓRIO	DOMINGÃO DO FAUSTÃO	18:20	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	8
	PLANETA XUXA	16:10	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	6
	GALPÃO CRIOULO	06:45	Estado	6
			Bloco Local	
			Globo	
	PROGRAMA DO JÔ	00:15	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	3
	SOCIEDADE ANÔNIMA		Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1
	ALTAS HORAS	00:55	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1
GENTE INOCENTE	13:00	Estado		
		Bloco Local		
		Globo	1	

O principal programa de auditório, segundo os pesquisados, localiza-se dentro da grade de programação da Rede Globo, o Domingão do Faustão, por uma razão muito simples: em toda a Fronteira Oeste do Estado, não há uma alternativa de lazer aos domingos para a comunidade, de um modo geral. Desta forma, os entrevistados se contentam em ficar em casa e, após o almoço, assistir à programação da televisão como uma das formas de entretenimento.

#### **e) Variável Documentário**

Variável dedicada à exploração de assuntos ligados à informação cultural. Nesse sentido, são avaliados todos os segmentos da sociedade onde melhor possam se encaixar cada um deles, ou seja, segmentado por produto.

**QUADRO 23 – VARIÁVEL DOCUMENTÁRIO**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
DOCUMENTÁRIO	GLOBO RURAL	08:05	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	5
	GLOBO REPÓRTER	21:50	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	5
	CAMPO & LAVOURA	06:00	Estado	3
			Bloco Local	
			Globo	
	PEQUENAS EMPRESAS	07:30	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1

Essa variável, revela que o Documentário Globo Repórter, juntamente com o Globo Rural, têm forte aceitação com o público certo, visto que, na Fronteira Oeste do Estado, em que a economia está centrada da atividade primária, o segundo tem audiência garantida. As entrevistas revelaram que, embora a grande maioria dos entrevistados seja da Área Comercial, também se dedicam à atividade relacionada com o Campo e Lavoura tem forte indicação.

#### **f) Variável Programas Especiais**

São programas destinados ao entretenimento, com uma forte tendência à informação, dentro de cada segmento proposto pelo programa.

**QUADRO 24 – VARIÁVEL PROGRAMAS ESPECIAIS**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
ESPECIAIS	LINHA DIRETA	22:00	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	3
	MAIS VOCÊ	08:00	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	3
	MINISSÉRIES	22:50	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
	BRAVA GENTE	22:55	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1
	VÍDEO SHOW	13:45	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
	PATROLA	14:30	Estado	3
			Bloco Local	
			Globo	
	NO LIMITE	22:35	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2
	GAROTA VERÃO	Sem horário definido	Estado	1
			Bloco Local	
			Globo	

O quadro mostra os programas especiais, criados pela Rede Globo ou pela RBS TV, para atender à parte cultural de cada região, com o intuito de valorizar algum segmento da sociedade ou servir de subsídio para uma ação social, como é o caso do Linha Direta

Nessa grade de programação, não há nenhum destaque que possa chamar a atenção para uma análise mais apurada das informações. Todos se equilibram.

#### **g) Variável Programas Infantis**

A programação infantil é em horário considerado de pouca audiência. São apresentados vários quadros, desde desenhos animados até minisséries, explorando temas relacionados com o público jovem.

**QUADRO 25 – VARIÁVEL PROGRAMAS INFANTIS**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
INFANTIL	BAMBULUÁ	09:30	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	2

Não há nenhuma referência em especial que possa identificar este tipo de programa como importante, pela faixa etária da grande parte dos entrevistados.

#### **h) Variável Filmes**

A apresentação de filmes tem um espaço reservado, já de longa data, às segundas-feiras após a novela 20h e 30min. Não tem uma linha de programação definida.

**QUADRO 26 – VARIÁVEL FILMES**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
FILMES	TELA QUENTE	22:00	Estado	
			Bloco Local	
			Globo	1

Tipo de programa que está no ar há mais de 12 anos (Mercado Global, 2000), e que não há referência maior por parte dos entrevistados.

#### **i) Variável Programetes**

Título dado especialmente para pequenas produções, realizadas exclusivamente na área de cobertura da organização estudada, com exceção de “Gente da Terra” e “Os Farrapos”, produzidos para todo o estado do Rio Grande do Sul, os programetes são pequenos VT (Video Tapes) de três minutos abordando algum assunto relacionado com uma região, povo ou cultura, valorizando sempre a auto-estima e a bravura.

**QUADRO 27 – VARIÁVEL PROGRAMATES ESPECIAIS**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
PROGRAMETE ESPECIAL	MINUTO DO ARROZ	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	3
			Globo	
	NOSSA TERRA NOSSA GENTE	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	1
			Globo	
	GENTE DA TERRA	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	1
			Globo	
	OS FARRAPOS	Sem horário definido	Estado	1
			Bloco Local	
			Globo	
	“FUTURITO”	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	1
			Globo	
	PORTEZUELO MIX	Sem horário definido	Estado	1
			Bloco Local	2
			Globo	
TELA KIDS	Sem horário definido	Estado		
		Bloco Local	1	
		Globo		

O programete mais lembrado, “Minuto do Arroz”, tem forte relação com o mercado da Fronteira Oeste do Estado, conforme atividade exercida pela maior parte dos entrevistados. O Minuto do Arroz é um programa, bem como os demais dentro dessa mesma linha, que retrata o trabalho do agricultor, especialmente ligado ao homem da terra e sua produção, indo desde a origem da cultura até o processo de comercialização atual, num autêntico conceito do agronegócio.

#### **j) Variável Planos Especiais**

Os Planos Especiais são comerciais desenvolvidos exclusivamente para a Fronteira Oeste do Estado, em que se identificam as potencialidades de cada cidade dentro da região de cobertura, explorando a auto-estima de cada uma delas, a exemplo dos programetes.

**QUADRO 28 – VARIÁVEL PLANOS ESPECIAIS**

Produto	Programa	Horário	Condição	Referenciado
PLANOS ESPECIAL	ITAQUI O PORTAL DO RIO GRANDE	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	2
			Globo	
	ALEGRETE A MAIS GAÚCHA DAS CIDADES	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	4
			Globo	
	SÃO BORJA TERRA DE VALOR	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	2
			Globo	
	MANOEL VIANA PÉROLA DO IBICÚJ	Sem horário definido	Estado	
			Bloco Local	2
			Globo	

Percebe-se, através das entrevistas, que a comunidade reconhece os planos como um trabalho desenvolvido pela RBS enaltecendo a auto-estima de cada uma das cidades que compõe a região de cobertura da organização estudada. A equipe destacada para esta tarefa procura explorar o que há de melhor, como forma atrativa de novos investimentos ou reconhecimento social.

#### 4.5 VARIÁVEIS MAIS CITADAS

No conjunto das entrevistas, foram tabuladas as principais citações, mais importantes selecionadas sob o ponto de vista da importância aos meios de comunicação, ao veículo televisão, a empresa e o meio ambiente onde estão identificados os propósitos da organização estudada.

Conforme apresentou LUCIANO (2000), as variáveis apresentadas são interpretadas como importantes ferramentas na tomada de decisões. Estas foram classificadas em: essenciais, muito importantes, importantes e pouco importantes, conforme pode-se verificar no quadro 29.

**QUADRO 29 – VARIÁVEL PALAVRAS MAIS CITADAS**

	<b>Cit.</b>	<b>Variáveis</b>		<b>Cit.</b>	<b>Variáveis</b>
Grupo 1 Essenciais	338	Televisão	Grupo 3 Importantes	28	Desenvolvimento
	294	Região		27	Custo
	236	Rede Globo		13	Parceria
	211	TV Uruguaiana		11	Investimento
	210	Abrangência		11	Crescimento
Grupo 2 Muito importantes	105	Cultura	Grupo 4 Pouco importantes	10	Benefício
	105	Rede		9	Cliente
	75	Produto		9	Audiência
	74	Comunidade		5	Postura
	69	Qualidade		5	Inovação

### **Grupo 1 – Variáveis Essenciais**

Eles contém informações que devem ser consideradas em qualquer decisão. Neste trabalho as variáveis expressas de forma objetiva pelos entrevistados, revelando a maneira como eles percebem a organização estudada e que servirão para suportar os objetivos mais profundos da organização.

### **Grupo 2 – Variáveis Muito Importantes**

São consideradas de muita importância e referem o peso das decisões dentro do grupo de variáveis de grande valor nas decisões.

### **Grupo 3 – Variáveis Importantes**

São aquelas expressões relacionadas com o veículo, mas que não trazem grande consequência nas decisões.

### **Grupo 4 – Variáveis Pouco Importantes**

São variáveis que não têm influência nas decisões e tampouco podem ser levadas em consideração, mas espelham os sentimentos dos entrevistados com relação ao veículo.

Em situações de decisão, estas são importantes no processo de amenizar riscos.

A partir destas variáveis, pode-se concluir que há uma forte identificação do entrevistado com o veículo “televisão” da “RBS TV” que transmite uma programação “Globo” em “Uruguaiana” e sua “Região de Cobertura”. Nesta seqüência, as variáveis essenciais refletem a posição de liderança deste veículo, com relação a sua identificação com a comunidade, o que é um indício extremamente importante para os objetivos da organização estudada.

Constataram-se indícios extremamente importantes com relação à participação da organização estudada quanto ao localismo no processo de identificação com sua comunidade.

#### 4.6 VARIÁVEIS MAIS CITADAS POR FUNÇÕES

São variáveis que indicam o grau de aproximação entre os objetivos da organização e os clientes. Várias inferências podem ser extraídas a partir da avaliação do número de citações.

As variáveis por função foram selecionadas de maneira subjetiva e representam as tendências sugeridas pelos entrevistados, com forte indício na tomada de decisões e na relação da organização estudada e o telespectador.

Para cada função, foram selecionadas as variáveis citadas nas entrevistas mais expressivas para cada função.

**QUADRO 30 – VARIÁVEIS FUNÇÕES**

CONTEÚDO	ALCANCE	RELACIONAMENTO	CONTRIBUIÇÃO	COMERCIAIS
Televisão (338)	Abrangência (210)	Confiança (23)	Cultural (105)	Custo (27)
Telejornalismo (23)	Rede Globo (236)	Pessoal (78)	Inovação (5)	Benefício (10)
Novela (11)	Uruguaiana (211)	Parceria (13)	Crescimento (11)	Cliente (9)
Programação (16)	Audiência (9)	Postura (5)	Setor Público (21)	Retorno (23)
Produto (75)		Comunidade (74)	Desenvolvim. (28)	Investimento (11)
Tecnologia (17)		Integração (76)	Comérc/Ind. (10)	Despesa (106)
		Participação (12)		

### **a) Função de Conteúdo**

É o produto desenvolvido pelos veículos de comunicação em suas diversas linhas de programas, relacionado como o telejornalismo, shows e programas especiais da televisão, envolvendo qualidade, objetividade e tecnologia.

### **b) Função de Alcance**

Esta função identifica abrangência do canal de distribuição de sinal, em que pode reconhecer o índice de penetração no ambiente em que atua e, ao mesmo tempo, atribui um maior peso na relação ao conteúdo apresentado.

### **c) Função de Relacionamento**

Reconhecidamente, nenhum veículo de comunicações vive sem um bom relacionamento com a comunidade, pelo simples fato de que é através dele que a organização consegue penetração no mercado e a aceitação do anunciante. As variáveis selecionadas, no caso desta pesquisa, referem-se à disponibilidade que a organização possui com relação à comunidade a que atende. Os indícios são claramente apontados na pesquisa de uma forma transparente e positiva.

### **d) Função de Contribuição**

Busca-se nesta variável indícios que apontam para as contribuições que a organização oferece à sociedade de um modo geral, com ênfase ao incentivo no crescimento econômico da região em que está inserida.

### **e) Função de comerciais**

Estas variáveis se relacionam com o processo comercial, de como os clientes vêem as organizações prestadoras de serviços de comunicação sob o ponto de vista do investimento versus resultado. Os espaços comerciais são a principal fonte de rentabilidade de uma emissora.

#### **4.7 SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS MAIS SIGNIFICATIVAS**

Sem prejuízo para o trabalho, apresentam-se as inferências mais significativas para cada variável a respeito das opiniões sugeridas pelos entrevistados. Assim sendo, será apresentado, para cada uma das variáveis, apenas dois exemplos mais significativos de cada uma.

##### **a) Variável Conteúdo**

Esta variável determina o grau de interesse do telespectador na programação da organização estudada, dando ênfase especial ao localismo.

As inferências apontam para uma programação de alto nível realizada pela Rede Globo. Por outro lado, existe uma concorrência cada vez mais acentuada dos programas populares de outros canais. Isso se reflete no custo desta programação e no número de anunciantes. Nota-se também que, em alguns casos, há críticas muito fortes quanto ao telejornalismo, que devem ser avaliadas com mais profundidade.

**QUADRO 31 – VARIÁVEL CONTEÚDO**

CONTEÚDO		
328	Televisão	“... a gente sabe que a televisão hoje é o meio de maior alcance, isso é provado e comprovado que é o meio que mais atinge o público em geral...” (Entrevistado 24) “... Eu acho que a televisão tem trazido maus exemplos ao comportamento social, digo isso porque os nossos jovens não estão preparados para receber estes exemplos de uma outra sociedade, que serve de matéria, principalmente para as novelas da televisão...” (Entrevistado 17)
23	Telejornalismo	“...a Globo é uma formadora de opinião porque, de acordo com a maneira que ela coloca a informação, ou a notícia, ela forma a opinião das pessoas.....” (Entrevistado 11) “...nessa questão o jornalismo é repetitivo...fraco como informativo econômico...” (Entrevistado 21)
11	Novela	“...as novelas são todas do Norte (do país), não se ouve falar que vai sair uma novela do Sul, alguma coisa mais regional”. (Entrevistado 11) “... as novelas, por exemplo, todo mundo sabe, aparece aquela exploração do que há de mais degradante na família...” (Entrevistado 25)
16	Programação	“... Eu acho que ela esta voltada só para o entretenimento e não para a educação, para a informação...” (Entrevistado 17) “... os valores mudaram depois da televisão...” (Entrevistado 21)
75	Produto	“...Os telejornais da Rede Globo são excelentes. No tocante à credibilidade do jornal, eu acho que não deixa a desejar, é um jornal transparente...” (Entrevistado 01) “.. quando tem algum programa ... educacionais... eles colocam num horário complicado. Acho que esta faltando alguma coisa na RBS. A Globo tem espaço para ceder” (Entrevistado 17)
17	Tecnologia	“...o cliente hoje quer mais, e o que nós precisamos, melhorar um pouco o nível dos nossos VTs (Vídeo Tape – comercial)...” (Entrevistado 06) “... nós somos pobres nessa coisa técnica, de equipamentos eu acho, ou de profissionais que possam fazer melhor...” (Entrevistado 26)

### **b) Variável Alcance**

Os resultados da variável alcance revelam uma forte identificação da comunidade com a organização estudada, expressa pelo número de citações selecionadas nessa variável. Fica claro a penetração da Rede Globo em todos os segmentos da sociedade bem como a da RBS TV Uruguaiana, que apresentou um dos melhores indicadores na pesquisa CEPA/UFRGS. Este é um sinal de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por todos os funcionários.

**QUADRO 32 – VARIÁVEL ALCANCE**

CONTEÚDO		
210	Abrangência	<p>“... é o veículo que tem maior poder de abrangência, os outros veículos são um tanto quanto limitados, a televisão não, ela tem um poder de abrangência muito superior.” (Entrevistado 35)</p> <p>“... eu acho que às vezes a mídia explora, porque precisa também viver disso excessivamente em certos fatos.” (Entrevistado 36)</p>
236	Rede Globo	<p>“A TV Globo é uma formadora de opinião, é uma rede que sabe vender como ninguém os seus produtos, ou seja: novela, shows, programas de auditório, telejornalismo...” (Entrevistado 01)</p> <p>“..., eu acho a Rede Globo muito “baianizada”. Eu acho a Rede Globo muito calcada na cultura do nordeste que não tem nada a ver com a cultura do sul do país,...” (Entrevistado 34)</p>
211	TV Uruguaiana	<p>“Uruguaiana hoje é uma cidade que vive beneficiada por este grande meio de comunicação da RBS, é a TV Uruguaiana, muito bem administrada. É aquela empresa que sempre esta junto à sua comunidade, buscando os interesses da sua comunidade, os interesses do desenvolvimento da região...” (Entrevistado 09)</p> <p>“... Uruguaiana não seria o que é hoje se nós não tivéssemos a RBS, ...” (Entrevistado 19)</p>
9	Audiência	<p>“... então, mostra-se uma notícia no Jornal do Almoço e o que acontece, a região toda fica sabendo, bom ou ruim...” (Entrevistado 19)</p> <p>“... Eu acho que a TV, a mídia.... deveria estar inserida na comunidade e não mostrar o “chulo” só para vender mais, só para ter mais espaço, só para massificar...” (Entrevistado 30)</p>

### c) Variável Relacionamento

Esta variável identifica o nível de relacionamento que a organização tem com a comunidade de um modo geral, o que deverá ratificar ou retificar as pesquisas formais.

**QUADRO 33 – VARIÁVEL RELACIONAMENTO**

RELACIONAMENTO		
23	Confiança	“...vocês têm um jeito bom de lidar com as pessoas.. lá me sinto muito bem, me dou com todo mundo, eu vou lá, entro e saio, ...” (Entrevistado 22) “...eu não sei até que ponto isso é benéfico; esta carga de “erotização” hoje em toda a mídia, não só na televisão...” (Entrevistado 26)
78	Pessoal	“...hoje eu tenho um relacionamento muito bom com a RBS...” (Entrevistado 13) “...o pessoal da RBS, principalmente o comercial da TV, promove bastante a comunidade através desses projetos que estão aí, “abriu um leque” para as empresas menores viessem a anunciar, despertando o interesse de empresas, empresas que antes não tinham esse interesse, ou até viam mal a TV...” (Entrevistado 35)
13	Parceria	“...eu acho que a RBS leva até os clientes, através das nossas empresas, um bom trabalho. Nós conseguimos fazer este elo entre a RBS e as empresas, também, de forma satisfatória, há comprometimento da RBS conosco para se fazer isso, e as coisas acontecem...” (Entrevistado 35) “...a RBS tem um produto a vender, e se ela não tratar bem o cliente, ela não vai vender esse produto...” (Entrevistado 20)
5	Postura	“...ressalto a presença da empresa RBS em defender a comunidade, é .... importante, não admitir qualquer resquício da ditadura, de prepotência de qualquer governante, tentativa de calar. Então isso passa tranquilidade e a RBS está fazendo sua parte...” (Entrevistado 30) “...o jornalismo é um tanto quanto omissivo, não vou dizer comprometido, ele omite fatos por interesse próprio...” (Entrevistado 34)
74	Comunidade	“...é uma TV bem instalada a nível local, que beneficia a comunidade...” (Entrevistado 18) “...a RBS poderia divulgar mais a cultura local...” (Entrevistado 25)
76	Integração	“Eu acho que a RBS é excelente, é até uma questão de pessoas,... eu me dou bem com todos os funcionários, entro lá como se fosse minha casa.... todos os que procuram a TV por alguma coisa, até mesmo comunitária, são sempre muito bem recebidos.” (Entrevistado 17) “...por ser um meio de comunicação é muito aberta, todo mundo que eu vejo ali, todas as pessoas que procuram a TV, até mesmo alguma coisa comunitária, sempre foram atendidas.” (Entrevistado 17)
76	Participação	“...a TV Uruguaiana tem sido parceira em muitos programas de auxílio à comunidade,... campanhas que são de grande valor para a comunidade” (Entrevistado 13) “...eu acho que o jornalismo poderia ser melhor explorado na televisão local...” (Entrevistado 03)

Pelos depoimentos colhidos dos entrevistados, a conclusão é de que a organização estudada possui um perfeito relacionamento com a comunidade a que atende. Nesse sentido, as opiniões colaboram com o verdadeiro papel de uma emissora de televisão que atende a comunidade. O relacionamento é fator primordial para todas as demais ações necessárias à manutenção dela no contexto social.

#### d) Variável Contribuições

Uma empresa de comunicações tem em seu maior patrimônio, na contribuição ao fomento econômico regional no conceito de relação com a comunidade em que atua. Este dado contribui para o balizamento da organização nas ações que ela desenvolve na busca de sua posição como empresa participante, interessada na solução de problemas e nas denúncias dos acontecimentos e ações que prejudicam os cidadãos e o meio ambiente.

**QUADRO 34 – VARIÁVEL CONTRIBUIÇÕES**

CONTRIBUIÇÕES		
105	Cultura	“... na media em que abre para a programação mais caracteristicamente regional, muitos traços da cultura emergem e passa a ser veiculados... “ (Entrevistado 36) “...a cultura e junto com ela as coisas bonitas deveriam ter mais espaço reservado...” (Entrevistado 25)
5	Inovação	“... tecnicamente os comerciais estão de muito bom nível, ...”(Entrevistado 30) “... é uma das grandes coisas que foi criada, inventada pela humanidade, porém bitolou nossa criatividade...” (Entrevistado 20)
12	Crescimento	“A nossa RBS aqui de Uruguaiana sem dúvida está sempre envolvida com a comunidade, em campanhas, ajudando e com isso cresce tanto a comunidade como a RBS...” (Entrevistado 23) “...acredito que a RBS e a TV Uruguaiana têm feito o melhor possível para o crescimento da nossa região (Entrevistado 07)
21	Setor Público	“...a TV chama atenção para todos os nossos problemas e mostra com mais realismo o nosso cotidiano aqui na Fronteira, voltada a nosso dia-a-dia, nossa cultura...” (Entrevistado 26) “...acho que o setor público peca por usar pouco a televisão no sentido de reivindicar o que a gente necessita para a região...” (Entrevistado 26)
28	Desenvolvimento	“... acredito que a RBS TV Uruguaiana tem feito o melhor possível para o desenvolvimento da nossa região, eu creio que todas as ferramentas foram aplicas aqui na nossa região...” (Entrevistado 07) “... a TV tem feito um grande trabalho para o desenvolvimento na região, pela informação e comprometimento dos seus dirigentes...” (Entrevistado 35)
10	Comércio e Indústria	“...a programação comercial é importante... ajuda a vender meu produto do nosso comércio regional e mesmo para fora do estado...” (Entrevistado 23) “... é importante a propaganda, ela é de primeiríssima necessidade para aproximar nossos clientes de nossas lojas...” (Entrevistado 15)

#### e) Variável Comerciais

Esta variável tem peso especial para os propósitos de uma organização prestadora de serviços em comunicações pela dificuldade que o cliente tem em mensurar corretamente os valores da mídia com relação aos benefícios obtidos

Todos os dados são muito tênues nesse sentido, e as informações, para se alcançar números equivalentes ao retorno que cada investidor almeja, são diferentes.

#### QUADRO 35 – VARIÁVEL COMERCIAIS

COMERCIAIS		
27	Custo	<p>“... ainda é um espaço caro, nem sempre ao nosso alcance, do ponto de vista econômico financeiro, mas é um excelente espaço para vender...” (Entrevistado 36)</p> <p>“Se o preço fosse mais acessível ... até a relação da televisão com o povo em geral, seria mais próxima...” (Entrevistado 17)</p>
10	Benefício	<p>“... quando fizemos propaganda através da RBS, melhoramos as nossas vendas, a procura é maior pelo produto que fizemos a propaganda, então isso é importantíssimo porque entra direto na casa do consumidor...” (entrevistado20)</p> <p>“... se nós tivéssemos um horário só nosso no Jornal da Globo, venderia mais...” (Anunciante 23)</p>
9	Cliente	<p>“...hoje em dia eu acho que todo o empresário que não faz parte desse contexto comercial, e não participa da mídia, ele vai trabalhar sozinho...”</p> <p>“... o cliente, aqui da nossa região, não é ainda um cliente que considere muito a agência de publicidade, a propaganda, ele ainda não tem uma boa noção disso...” (Entrevistado 24)</p>
23	Retorno	<p>“... meu produto anunciado na RBS é o que mais vende...” (Entrevistado 23)</p> <p>“... eu acho o investimento muito caro, mas é necessário, se tanta gente anuncia e nós também, há tanto tempo, é porque tem retorno e é necessário...” (Entrevistado 07)</p>
34	Investimento	<p>“... a televisão é um maravilhoso instrumento para veicular informações e que tem audiência, acho que é um excelente espaço para promover nossos investimentos...” (entrevistado 36)</p> <p>“... tenho que investir mais em agência de propaganda ..... como eu tenho que vender meu produto, a Rede Globo e a RBS deveriam investir muito em Agência de Publicidade... os vendedores da RBS não entendem nada de marketing... totalmente despreparados...” (Entrevistado23)</p>
106	Despesa	<p>“... se tu queres atingir a grande massa, é a televisão, não adianta correr de cá para lá só porque é caro. É proporcional. Os empresário sabem disso...” (Entrevistado 24)</p> <p>“... também tem aquela coisa de que a televisão já é cara,...., então uma produção, um novo VT também é caríssimo, então as duas coisas às vezes fica inviável para uma pequena empresa.” (Entrevistado 31)</p>

Estas inferências apontam para uma relação direta entre o cliente e a RBS, nem sempre foi constatado como o custo do comercial muito acima da expectativa do anunciante. A primeira leitura é de que passa pela memória do cliente, que o investimento em mídia dá retorno.

Outra constatação diz respeito ao investimento em agência de publicidade, especialmente muito deficitário em toda a Fronteira Oeste. Há na consciência do investidor a necessidade da mudança conceitual sobre mídia: sem boas agências não haverá bons comerciais. No entanto, ainda está no conceito do cliente a responsabilidade da RBS quanto as providências relacionadas à produção comercial, quando, na verdade, a política da organização é incentivar agências independentes.

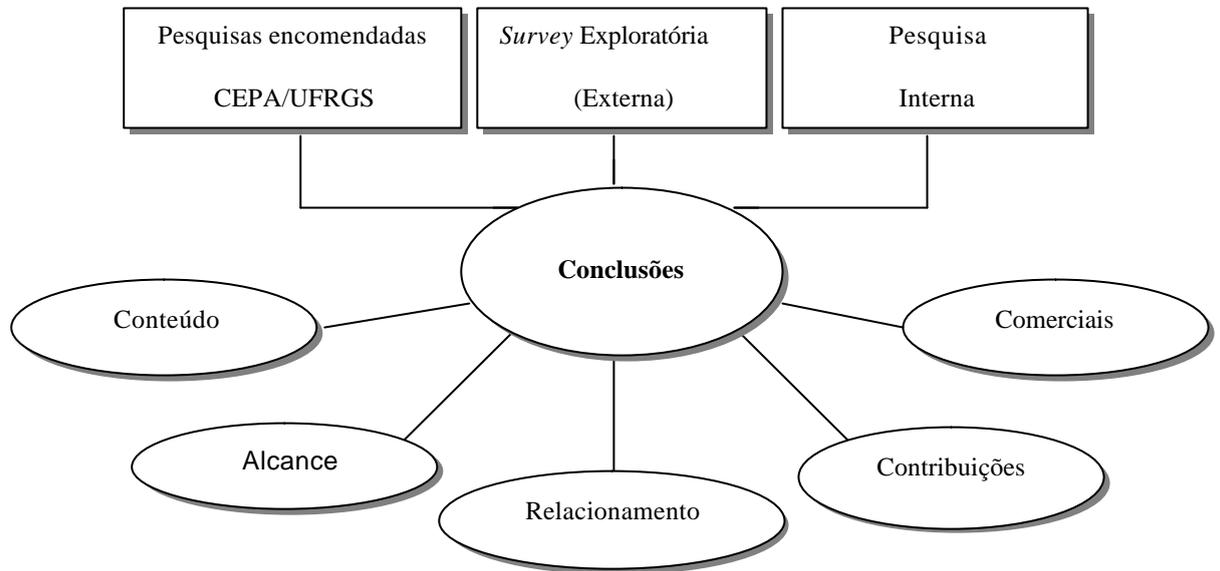
## **5 CONCLUSÕES E TENDÊNCIAS**

Este trabalho foi desenvolvido dentro dos objetivos propostos que foi de fazer uma investigação mais aprofundada sobre a televisão. A televisão como organização prestadora de serviços e instrumento de apoio ao crescimento econômico e social regional, no caso, a Fronteira Oeste do RGS. Os resultados apresentados comprovam as hipóteses das entrevistas e os objetivos foram plenamente atingidos.

Várias conclusões importantes sobre “televisão”, de um modo geral, foram extraídas das entrevistas que corroboraram com a visão dos gestores do negócio, porém, outras foram surpreendentemente inovadoras e contundentes, quanto ao ponto de vista do cidadão e telespectador. Muitas criticando a postura como veículo e outras na integração da emissora como instrumento de aproximação comunitária.

Por estes resultados, cabe aos gestores confrontarem os resultados das pesquisas formais, tais como IBOPE e CEPA/UFRGS, com as informações apontadas nas entrevistas. Elas são extremamente ricas, pois os entrevistados tiveram a oportunidade de se expressar “sem filtros” ou indução das respostas, o que, para a organização estudada, servirá como mais uma fonte de informações na condução dos objetivos corporativos.

As conclusões podem ser retratadas conforme a figura 5:



**FIGURA 5 - CONCLUSÕES**

## 5.1 CONCLUSÕES

As entrevistas apontaram para as seguintes conclusões:

### a) Conteúdo

A variável conteúdo compreende opiniões relativas à programação tanto da Rede Globo, da RBS e da TV Uruguiana Ltda. As opiniões encontram-se resumidas no 36.

**QUADRO 36 – SIGNIFICADO PARA A VARIÁVEL CONTEÚDO**

Variável	O que os Dados Significam	Ações a Serem Tomadas
Televisão (338)	Um importante instrumento de comunicação social e comercial.	Atender e interagir com todos os segmentos da sociedade.
Telejornalismo (23)	Pelo que apresentam os dados, jornalismo está distante da sociedade por não ter espaço suficiente para todos os segmentos.	É importante a tomada de decisão imediata quanto à abrangência e localismo da emissora estudada. Uma das alternativas seria a subdivisão do sinal, principalmente, para veiculação comercial da emissora, em outras três regiões; Uruguaiana, Alegrete e São Borja. <sup>6</sup>
Novela (11)	Distanciada da realidade da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. Nada tem a ver com cultura regional.	Prestar atenção aos sinais que a sociedade emite com relação a este assunto e sugerir produtos adaptáveis à região.
Programação (16)	Programação excelente, porém outros produtos estão surgindo com uma nova proposta.	Identificar quais os programas alternativos para a comunidade e buscar variáveis, principalmente, quanto ao localismo, fortemente identificando nas entrevistas.
Produto (75)	De boa qualidade técnica e plástica, porém há um grande desconforto nos entrevistados quanto à objetividade dos seus resultados para a região.	Intensificar pesquisas que apontem um caminho para um modelo alternativo mais adequado à região.
Tecnologia (17)	A emissora é reconhecida como de tecnologia avançada.	Manter uma relação com a comunidade econômica e social no sentido de ser permanentemente reconhecida, também pelos investimentos em tecnologia.

**b) Alcance**

Esta variável diz respeito ao relacionamento da organização com o seu meio ambiente em termo de espaços geográfico, propriamente dito, e de “alcance” dos objetivos propostos.

**QUADRO 37 – SIGNIFICADO PARA A VARIÁVEL ALCANCE**

Variável	O que os Dados Significam	Ações a Serem Tomadas
Abrangência (210)	A Rede Globo é reconhecida pelos entrevistados como a única emissora que cobre todo o território nacional.	Implantar um sistema de manutenção corretiva em todas as suas unidades para que cada vez mais essa assertiva se confirme.
Rede Globo (236)	Reconhecida mundialmente pelo seu localismo e atenção à comunidade.	Permanecer líder acima de tudo.
Uruguaiana (211)	Integrada na sociedade como principal veículo de informação e entretenimento.	Implantar um maior número de equipes de telejornais para cobrir toda a Fronteira Oeste.
Audiência (9)	É um Instrumento de aferição, decorrente de uma boa programação reconhecida pelo telespectador.	Procurar sua excelência nos conceito da operação e no produto elaborado na emissora sem se descuidar dos interesses da comunidade.

<sup>6</sup> Por determinação legal da ANATEL, este procedimento não é permitido.

### c) Relacionamento

Nenhum veículo de comunicação se faz sem um bom relacionamento em todos os sentidos. A idoneidade, integridade e clareza fazem parte das organizações. Segundo DRUKER (1977), a dimensão social diz respeito à própria sobrevivência da empresa.

Para esta variável comunicação, há sempre uma preocupação dos gestores no sentido de manter um bom relacionamento com todas as entidades públicas e privadas, tais como prefeituras, na realização de planos comerciais voltados para eventos, Câmara dos Vereadores com relação à divulgação das ações que o legislativo municipal determina com todos os envolvidos direta e indiretamente com o bem-estar social.

**QUADRO 38 – SIGNIFICADO PARA A VARIÁVEL RELACIONAMENTO**

Variável	O que os Dados Significam	Ações a Serem Tomadas
Confiança (23)	Nesse aspecto, os entrevistados reconhecem a confiança que depositam na organização como um todo na solução de problemas e no processo de construção de uma sociedade.	Elaborar programas internos de discussão desse assunto, fazendo desta variável um importante instrumento de crescimento.
Pessoal (78)	A qualificação do pessoal da RBS é evidenciada nas entrevistas.	Promover aprendizado continuado.
Parceria (13)	A comunidade reconhece a parceria de forma concreta quando os empresários apostam na mídia.	Manter e aprimorar esta forma de Ativo Intangível.
Postura (5)	A postura e a integridade são critérios mais abordados pelos entrevistados como forte peso nas decisões.	Fortalecer a Área de Recursos Humanos para um treinamento continuado.
Comunidade (74)	A comunidade reconhece o trabalho da RBS.	Criar um processo de conscientização interno, principalmente na Área Comercial, ressaltando importância ao terceiro setor.
Integração (76)	Nem sempre os entrevistados reconhecem como transparente e integrada a relação entre os departamentos da emissora.	Criar um ambiente proativo nesse aspecto entre os departamentos, fazendo reuniões periódicas entre todas as áreas, umas expondo suas dificuldades às outras.
Participação (12)	Da mesma forma como a comunidade reconhece a participação de todos as organizações, a RBS tem maior responsabilidade nesse aspecto.	Incentivar qualquer forma de integração dos funcionários em todos os eventos, sociedades, entidades, entre outros, na comunidade.

### d) Contribuições

Diferentemente da variável relacionamento, as contribuições se reportam diretamente aos benefícios advindos da interferência direta ou indireta da organização estudada. Nesse aspecto, destacam-se os clientes que se utilizam dos serviços da mídia para alcançarem seus objetivos comerciais, vendendo seus produtos e obtendo o retorno desejado.

**QUADRO 39 – SIGNIFICADO PARA A VARIÁVEL CONTRIBUIÇÕES**

Variável	O que os Dados Significam	Ações a Serem Tomadas
Cultural (105)	Os entrevistados sinalizaram para cultura muito centralizada, principalmente, nos estados do RJ, São Paulo e todos os estados do Norte e Nordeste do Brasil.	Sugerir à Rede Globo maior participação dos estados do Sul na elaboração de produtos para a televisão.
Inovação (5)	Reconhecidamente, a RBS é uma organização inovadora.	Manter e investir em tecnologia de ponta para todos os sistemas operacionais e de suporte.
Crescimento (11)	A organização é reconhecida como em constante crescimento, tanto pelo seu nível de tecnologia como incentivo aos seus colaboradores.	Não perder o foco, buscar sempre a melhor forma de crescimento, dentro do que a organização é capacitada.
Setor Público (21)	O Setor Público deveria explorar mais os recursos de mídia.	Fazer parcerias com órgãos públicos para todos os eventos que sejam proativos na sociedade.
Desenvolvim. (28)	É reconhecida como organização que promove o desenvolvimento.	Divulgar mais ações desenvolvidas.
Comérc/Ind. (10)	Com algumas restrições, a organização promove o desenvolvimento do segmento comercial e industrial da região.	Criar planos especiais para os segmentos.

### e) Comerciais

Nessas variáveis, levam-se em consideração as relações comerciais existentes entre a organização estudada e seus clientes. A forma com que estes clientes entendem publicidade de um modo geral, e como as empresas que prestam serviços publicitários, contribuem para fazer com que esses clientes alcancem seus lucros, mediante um bom plano de mídia.

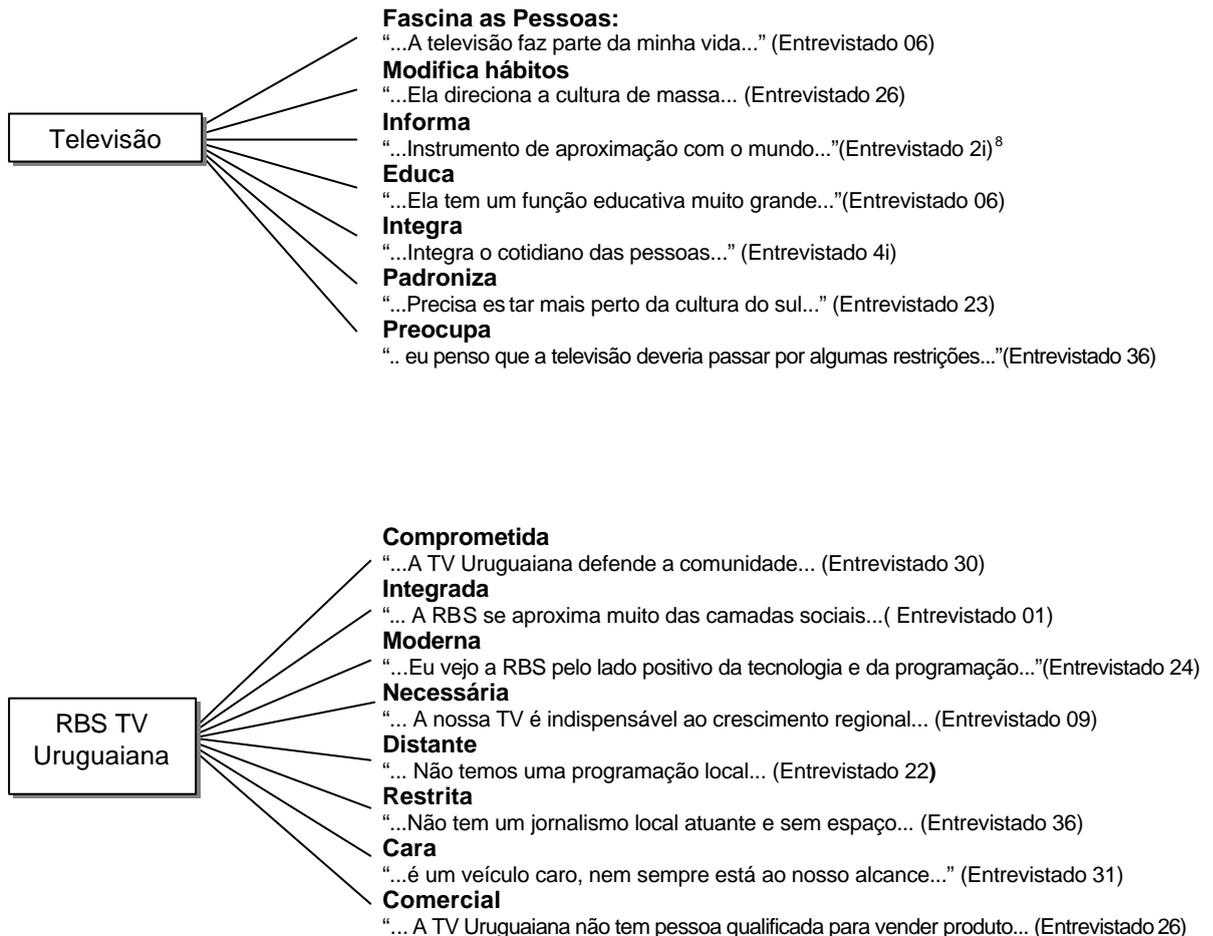
Muitos clientes interpretam os gastos com publicidade como mera despesa e, não raro, encontram-se clientes sem o mínimo esclarecimento sobre alternativas de investimento.

**QUADRO 40 – SIGNIFICADO PARA A VARIÁVEL COMERCIAIS**

<b>Variável</b>	<b>O que os Dados Significam</b>	<b>Ações a Serem Tomadas</b>
Custo (27)	Todos os entrevistados reconhecem que as inserções comerciais são caras.	Viabilizar planos que contemplem todos os clientes da região. Provocar a implantação de comerciais múltiplos, isto é, dividir a programação em três redes distintas para a Fronteira Oeste: Uruguaiana, São Borja e Alegrete. <sup>7</sup>
Benefício (10)	Todos os entrevistados reconhecem os benefícios das inserções comerciais.	Divulgar através de uma programação direcionada, os benefícios da uma boa publicidade, mostrando com dados e números exemplos de sucesso.
Cliente (9)	Grande parte permanecem fiéis.	Manter e cativar o cliente em todos os segmentos.
Despesa (106)	Os entrevistados sinalizam para um impecílio da comunicação confundindo investimento em mídia com despesa. Frequentemente o cliente não tem mecanismos de mensuração para esta afirmativa.	Orientar todos os vendedores de mídia, agências de publicidade e os próprios funcionários para esta visão equivocada.
Investimento(11)	Grande parte dos entrevistados não reconhece a publicidade como investimento, e sim como despesa.	Orientar os vendedores para este aspecto.
Retorno (23)	Todos os entrevistados sabem que a mídia dá retorno.	Montar planos especiais que reforcem esta afirmativa.

<sup>7</sup> Embora este procedimento ainda não seja legalmente permitido, fica como sugestão os estudos desta viabilidade.

Concluindo, neste capítulo apresenta-se o resumo dos conceitos extraídos das entrevistas e que sinalizam as tendências mais importantes que devem ser levadas em consideração com mais profundidade.



Junto com estas principais conclusões, pode-se destacar, por várias entrevistas, que o conteúdo da programação dedica-se muito mais a cultura nordestina do que a do sul do país “baianizada”, como foi apresentado pelo entrevistado 34. Destaca-se, também, o forte apelo erótico em grande parte da programação, fazendo deste apelo, o carro chefe desta programação, confrontando com a cultura tradicional da Fronteira do Estado.

<sup>8</sup> Entrevistas Internas

## 5.2 TENDÊNCIAS

Com relação às tendências, elas podem ser enumeradas da seguinte forma, segundo as entrevistas apontadas neste trabalho.

### **a) Modelo de televisão sem fronteiras**

Relacionado com televisão do futuro, tem-se a nítida impressão de que a tendência de ser regionalizado por cultura e não por limites geográficos, a exemplo de vários países Europeus. O Rio Grande Do Sul, em especial a Fronteira Oeste confunde-se com o norte da Argentina e do Uruguai, formando uma vasta região com uma população ligada à atividade primária e uma população com os mesmos hábitos (SANTIAGO, 2000).

A tendência da emissora de televisão é falar a linguagem da comunidade, com uma programação que venha ao encontro dos interesses dos povos dos três países vizinhos (VACK, 2000). Nesse aspecto, a RBS TV Uruguiana Ltda. poderá ser uma emissora pioneira nesse sentido, com uma programação diversificada e distribuída em língua portuguesa e espanhola ao mesmo tempo, dentro de uma diversificação que atenda aos interesses da comunidade em geral. Somente o tempo permitirá que esta tendência se torne uma realidade.

### **b) O consumidor de mídia do Século XXI**

O jovem de hoje, entre 10 e 18 anos, é o consumidor de mídia do Século XXI. A pergunta é: o que ele irá buscar na televisão daqui a 5 ou 10 anos?

No informativo ABERT/SET (2001), encontram-se algumas tentativas de prever o futuro na área de comunicações em geral, partindo do princípio da convergência dos meios de comunicação, como televisão e computador, em especial o uso da interatividade. O telespectador não será mais passivo. Na medida em que ele estiver diante de um aparelho (televisão/computador), poderá buscar o maior número possível de serviços, associado ao entretenimento, tal como ver um jogo de futebol ao vivo e adquirir a mesma camisa que um membro do time estiver usando, ou saber todos os detalhes deste time, tais como nome do patrocinador, quanto o

patrocinador investe para manter a equipe com aquela performance, data da fundação, principais membros da equipe, nome do presidente, títulos conquistados, entre outros. O mais importante nisso tudo é saber cativar o telespectador e torná-lo fiel a uma programação, pois, certamente, a mensuração da audiência é um instrumento de aferição muito preciso.

### **c) Tendências Tecnológicas**

O limite da tecnologia é a imaginação (VACK 2000).

A principal tendência é de que no futuro haja uma “Estação de Trabalho” integrada à multi-operação da TV, rádio, microcomputador, internet e outros, conduzindo a várias funções, tanto no ambiente empresarial, como doméstico. Para que isso seja possível, será necessário passarmos por algumas etapas importantes a nível mundial, entre elas a escolha do modelo da televisão de alta definição a ser adotado pelo Brasil. A revista Isto É Dinheiro (2001 p. 53) aponta um investimento na ordem de U\$ 100 milhões, 60 milhões de televisores substituídos e mais 30 milhões serão adquiridos nos próximos 5 anos e, até maio de 2002, entrarão no ar mais de 1.600 canais digitais, para atender à gama de serviços oferecidos.

A partir do momento da definição do modelo de transmissão em nível mundial, ou seja, qual o sistema que a América Latina adotará para captar e levar ao ar sua programação em alta definição, seja ele compatível ou não com outros países Europeus ou Asiáticos, a tendência é de que haverá uma prestação de serviços e melhor qualidade de imagem.

Associado à aprovação pelo Congresso Nacional da legislação das emissoras de televisão comunitária e a popularização e o barateamento dos equipamentos de televisão de alta definição, haverá um sem-número de pequenas estações interagindo com as estações comunitárias e permitindo maior interatividade em tempo real com o comércio eletrônico, consumo virtual de bens e serviços, integrando com entretenimento e com prestação de serviços.

Um dos fatores que pode ser explorado, como oportunidade de aumentar o faturamento da organização estudada, está na principal justificativa reclamada pelos

clientes, é a impossibilidade de anunciar com exclusividade numa única cidade, como ocorre com a rádio local. Grande parte dos entrevistados-clientes sugerem estudos tecnológicos sobre a possibilidade de abrir a emissora compartilhando comerciais por cidade de cobertura, conforme o interesse do cliente, o que ainda não é permitido legalmente.

#### **d) Um novo modelo de telejornalismo**

A palavra *tele* vem do grego que significa “influência à distância”, segundo OSÓRIO (2000), sugerindo *telepatia* entre pessoas. O Jornalismo é uma das mais importantes tarefas, ou que sabe a mais importante, de qualquer órgão que se dedicar a prestação de serviços em comunicação. Na televisão brasileira, o telejornalismo assumiu a conotação de ser o informativo mais importante na disseminação da informação pela abrangência e cobertura que ele assumiu, a partir da criação das grandes redes de comunicação dos anos 70, entre elas, a Rede Globo de Televisão.

Nesse aspecto, cabe salientar que o rádio é o veículo que possui a melhor instantaneidade da informação, pelas suas próprias características estruturais, facilitando a transmissão da informação de forma mais ágil do que a televisão.

O telejornalismo do futuro deverá estar centrado nas seguintes questões:

- Regionalizado
- Investigativo
- Com credibilidade

VACK (2000) prevê algumas tendências sobre o futuro a respeito do telejornalismo no Brasil, entre elas:

Tendência do jornalismo comunitário;

Projeção da TV Regionalizada, independente dos limites territoriais;

Desinteresse dos telespectadores por notícias dos grandes centros;

Irrelevância do todo.

Algumas conclusões podem ser sugeridas pelas tendências e pela sensibilidade dos que fazem televisão, entre elas destacam-se as abaixo:

- Pelas dimensões brasileiras, a tendência da regionalização da televisão é boa, visto que não há no Mundo nenhum país integrado pela televisão como no Brasil;
- Segundo VACK (2000), a televisão mexe com a cabeça das pessoas. Isso transfere ao jornalista uma responsabilidade muito grande, uma vez que através das matérias divulgadas, se pode conduzir os destinos de uma nação pois a opinião pública não pode ser objeto de manobras nas mãos de profissionais incompetentes. Devido a isso, é de extrema importância a formação do jornalista em todos os aspectos: social, político, econômico e de relacionamento. Por isso também, é que as Universidades passarão a ter um papel importante nesse processo;
- A função primeira do jornalismo local é “medir o pulso” da comunidade e transferir informações úteis ao crescimento desta sociedade, de um modo geral;
- Jornalista terá que se preocupar mais com as coisas a sua volta em detrimento do que acontece no resto do mundo. Esta é a essência do localismo;
- Tendo em vista que a RBS TV Uruguaiana Ltda. faz parte de um grupo extremamente dinâmico, a tendência é de sua participação no desenvolvimento tecnológico, a partir do momento em que os recursos viabilizem os investimentos.

Para que isso se torne realidade nos próximos 10 anos, toda inovação passará obrigatoriamente pela qualificação profissional, motivo pelo qual a empresa tem mostrado uma crescente tendência de aproximação com universidades, para formação de mão-de-obra qualificada, principalmente na área de Comunicação Social, formando uma parceria com a PUC, Campus II de Uruguaiana.

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

A principal conclusão desse trabalho reside no fato de que uma emissora de televisão que se propõe a ser rentável e a constituir um papel atuante e construtivo na sua comunidade, não deve abrir mão de seus princípios éticos e morais acima de tudo, para construir um papel atuante e construtivo na sua comunidade. É através do caráter que se exerce a liderança (DRUCKER, 1977 p. 368).

Com base nas informações dos entrevistados através da seleção das variáveis, pode-se concluir que uma organização prestadora de serviços em comunicação, deve prestar atenção aos seguintes aspectos:

- Conteúdo
  - Comunidade
  - Comércio
- a) Conteúdo** - uma programação consistente e de qualidade é reconhecida pela comunidade. Através do conteúdo, a emissora se posiciona, transmite credibilidade e idoneidade ao telespectador. Sem um bom conteúdo, uma organização, que se propõe a explorar serviços de comunicação e informação, perde audiência, não se sustenta.
- b) Comunidade** - o ponto de referência, o termômetro de uma organização prestadora de serviços de comunicação e a comunidade. Sem o reconhecimento da comunidade, para todas as suas ações, a organização perde sua maior sustentação. É por ela e através dela que a organização se mantém atuante.
- c) Comércio** - O atendimento ao cliente, ao parceiro dos negócios, é extremamente importante às pretensões da organização estudada. Sem um

conceito de rentabilidade, não há condições da manutenção de sua estrutura operacional, devido às constantes inovações na área de tecnologia. O mercado exige uma constante atualização tecnológica.

O equilíbrio dessas três variáveis acima citadas é um dos mais importantes desafios dos gestores deste negócio, visto que seus resultados dependem harmonicamente de cada um deles.

A comunidade percebe que a organização estudada possui enorme responsabilidade social por tudo o que ela representa. Grande parte das citações dá conta dessa condição. Caberá aos gestores reconhecer esta realidade, entendê-la e buscar o aperfeiçoamento nas suas competências.

Finalizando, a essência desta pesquisa, pode ser resumida no seguinte depoimento:

*“Qualquer coisa que dá na TV, eu assisto, tem uns negócios que eu não gosto, né? Mas daí acabo vendo... Eu até acho que é ruim, mas depois eu me acostumo a olhar e aí não consigo desgrudar, fico olhando, olhando sem parar”<sup>9</sup>.*

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES

A partir deste trabalho, certamente ocorre um importante enriquecimento **pessoal** em todos os sentidos, mudando conceitos e práticas sobre televisão, com base nas informações colhidas nas entrevistas. O resultado virá com o tempo, pois a pesquisa não encerra com este trabalho, ela simplesmente migra do ambiente acadêmico para o campo da prática e será uma constante.

Além disso, o trabalho certamente dará subsídios concretos à **organização** na obtenção das condições de direcionamento, de investimentos e de linha editorial, visando atender o telespectador, o cliente e a comunidade. Foi através das entrevistas que muitos conceitos puderam ser repensados.

---

<sup>9</sup> Depoimento de uma menina de 8 anos. Do mundo da experiência ao mundo da verdade. Roleleien Guriski Kasprzak. Professora do Departamento de Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina. ZH CULTURA, 18/11/2000.

À **sociedade** contribui por duas razões especiais. Primeiro: a organização estuda aplica investimento na construção de uma programação com conteúdo de alta qualidade e credibilidade, no sentido de possibilitar a comunicação do indivíduo com o seu mundo, por meio eletrônico televisivo. O telespectador ao referendar com sua audiência estes investimentos, fará com que os preços dos espaços comerciais disponibilizados sejam adequados ao mercado, beneficiando assim, o cliente, que em última análise, também é o telespectador. Segundo: a aproximação da organização estudada com a comunidade, faz dela uma parceira para muitas atribuições que deveriam ser feitas por organismos governamentais, tornando-a, assim, uma organização “politicamente correta” (COLLINS e PORRAS, 1999). Um dos princípios da organização estudada é exatamente o de estar do lado das pequenas comunidades.

#### 5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Buscar informações sobre a possibilidade de explorar o campo da multimídia em pequenas empresas. Este serviço se valeria da disponibilidade de uma rede de comunicações integrada, hoje existente na organização estudada. Este serviço aproximaria o consumidor do fornecedor de bens e serviços através de uma associação de fatores pesquisados com grande tendência de efetivação nos próximos anos. Portanto, a organização prestadora de serviços à comunidade teria sob sua responsabilidade todo o processo de transferência para os lares da lista de preços de produtos e serviços disponibilizados nos fornecedores. Além da comunicação e da informação, a organização estudada prestaria outro serviço à comunidade relacionado à transferência de bens e serviços do produtor ao consumidor final.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERT/SET, Informativo do Grupo. *TV Digital. TV Digital em Audiência Pública*. Rio de Janeiro, ano 2, n.6, Jun. 2001.
- BOTELHO, Eduardo. *A empresa inteligente*. São Paulo: Atlas, 1992. p.23
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. *Revista de Administração*. São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jun/set., 1991.
- CAPRA, Fritjof. *Ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1975. p.133
- \_\_\_\_\_. *Tao da física*. São Paulo: Cultrix, 1982. p. 23
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Editora Campus, 1999. p 631
- COLLINS, James; PORRAS, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999. p.129
- DAVIS, Stan; DAVIDSON, Bill. *Visão 2020*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- DRUCKER, Peter. *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Pioneira, 1977.
- ENRIQUEZ, Eugéne. Lindividu Pris ou Pilége de la Stratégique. *Revista Connexions*. Toulouse, erés (54) 145-61, 1997.
- FREITAS, Henrique; JANISSEK Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo*. Porto Alegre: Sphinx, 2000b.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Míriam; SACCOL, Amarolinda Zanela, MOSCAROLA, Jean. O Método de Pesquisa Survey. *Revista de Administração*. jun/set, 2000a São Paulo, v.35 n.3. p.105 -112
- GARDELIN, Mário. ... *E cantavam*. Caxias do Sul: São Miguel, 1980. p.5
- GHOSHAL, Samantra; BARTLETT, Christopher. *A organização individual*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

- HALL, Richard H. *Organizações estruturas e processos*. Editora Prentice-Hall do Brasil. 2000. p. 67
- HOPE, Jeremy; HOPE, Tony. *Competindo na terceira onda*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ISTO É DINHEIRO. n.204. *A era da Tv digital*. Agosto 2001. p. 53
- KANTER, Rosabeth Moss. *Man and women of the organization*. Cambridge. 1977. p.76
- \_\_\_\_\_. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Editora Campus, 1997. p.309
- \_\_\_\_\_. O Futuro Depende dos Relacionamentos. *Revista HSM Management*. n.20, maio/jun. 2000. p.112
- KRIPPENDORFF, Klaus. Content Analysis. *An Introduction to its methodology*. Londres: Sage Publications, 1980.
- MANUAL de Operações da Rede Globo, 2000.
- MENDONÇA, Patrícia; SHOMMER, Paulo C. *O Marketing e Suas Relações com o Social*. In.: *Anais do XXVI, Enanpad*. Florianópolis: Anad, 2000.
- MERCADO GLOBAL. São Paulo: Globo. n.109, set/out 2000. p.14-70.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Globo. n 110, nov 2000. p. 4-6.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. *Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado PPGA/EA/UFRGS, 2000.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas. 1999. p. 28, 53, 81 e 125
- \_\_\_\_\_. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas. 1996. p. 16
- OSÓRIO, Luiz Carlos. *Grupos - Teoria e Prática*. Editora Artmed. 2000. p.43
- PIRSIG, Robert M. *Zen e a Arte de Manutenção de Motocicletas*. São Paulo: Paz e Terra. 1988. p.15
- SANKAR, Yassin. *"Management of technological change"*. 1991. ETM, p.134
- SANTIAGO, Hugo. Diretor de Tecnologia. *Rede XXI*. Rede Globo, 2000.
- SIMON, Herbert. *"Tecnologi and enviroment"*. NY: McGranw-Hill. 1977. p.37
- SLATER, Robert. *Salvando a IBM*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAPSCOT, Dom. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.

VACK, Wilhan. Diretor de Jornalismo. *Rede XXI*. Rede Globo, 2000.

WHAT IN ? “By Eltro Equip”. *Revista da TV Digital*. Setembro, 1999. p.3

WOOD JR, Thomaz. *Mudança organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1995.

YIN, Robert k. *Case Study: design and methods*. NY: Sage Publication, 1991.

## **ANEXOS**

**Anexo A**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO CEPA/UFRGS**

## RBS TV URUGUAIANA

Nível de Satisfação Geral: 81,03 % Amostra: 97

A) PRODUTO:	1999 (%)	2000 (%)
• Qualidade da programação local da RBS TV URUGUAIANA.	70,34	77,71
• Quantidade de programação local da RBS TV URUGUAIANA no conjunto da programação Globo / RBS.	65,00	67,58
• Qualidade de exibição dos comerciais (qualidade da imagem, som, ausência de cortes).	74,04	74,37
• Isenção da RBS TV URUGUAIANA em sua linha editorial.	68,78	82,71
• Identificação da RBS TV URUGUAIANA com a cultura da região onde opera (programação, apresentadores).	75,52	82,08
• Espaço dedicado pela RBS TV URUGUAIANA para cobertura das notícias da sua região.	73,10	72,16
• Grau de modernização da RBS TV URUGUAIANA (aspectos visuais dos cenários dos programas produzidos localmente, linguagem utilizada, vinhetas).	74,81	74,53
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores do produto RBS TV URUGUAIANA), qual é sua satisfação geral com este produto?	73,45	78,35

B) PERFORMANCE COMERCIAL DO VEÍCULO	1999 (%)	2000 (%)
• Competência da RBS TV URUGUAIANA em atingir o público-alvo visado por você e sua empresa.	78,62	85,68
• Capacidade da RBS TV URUGUAIANA de "vender" os produtos e serviços anunciados.	-	82,74
• Considerando o retorno comercial obtido: Preço de veiculação.	63,16	64,63
• Condições de pagamento.	70,34	70,31
• Capacidade de geração de projetos especiais (cultura, lazer, esportes).	70,91	71,65
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores da performance comercial da RBS TV URUGUAIANA), qual é sua satisfação geral com esta performance?	71,58	74,17

<b>C) OPERAÇÕES DO VEÍCULO</b>	1999 (%)	2000 (%)
• Flexibilidade da RBS TV URUGUAIANA no atendimento de solicitações fora dos padrões.	75,91	76,79
• Precisão do faturamento.	79,58	85,89
• Qualidade do atendimento da área de crédito e cobrança da RBS TV URUGUAIANA.	-	86,88
• Atendimento a pedidos urgentes.	79,58	82,72
• Facilidade de acesso ao pessoal da RBS TV URUGUAIANA via telefone.	86,79	90,00
• Confiabilidade dos profissionais da OPEC quanto ao encaixe de comerciais e fluxo de materiais.	-	84,35
• Presteza dos profissionais da OPEC na solução de problemas relacionados ao encaixe e fluxo de materiais.	-	84,72
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores das operações da RBS TV URUGUAIANA), qual a sua satisfação geral com estas operações?	76,43	84,89

<b>D) ATENDIMENTO</b>	1999 (%)		2000 (%)	
• Autonomia de tomada de decisão do profissional de atendimento na negociação.	78,55		85,81	
• Confiabilidade transmitida pelo profissional de atendimento.	85,82		89,79	
• Capacidade do profissional de atendimento em resolver o problema do cliente.	-		87,16	
• Conhecimento do profissional de atendimento sobre o produto que vende.	81,43		89,17	
• Adequação do número de visitas do profissional de atendimento às suas necessidades e da sua empresa.	81,40		86,67	
<b>Se insatisfeito (nota 1 ou 2):</b>	E%	R%	E%	R%
• O número de visitas é:				100 (6)
• Capacidade do profissional de atendimento em fornecer informações de mercado para você e sua empresa.	73,21		78,48	
• Capacidade de comunicação do profissional de atendimento.	84,56		87,58	
• Nível cultural do profissional de atendimento.	-		85,81	
• Qualidade do atendimento prestado pelos autônomos da RBS TV URUGUAIANA.	-		88,31	
• Propostas comerciais criativas e ajustadas às suas necessidades e da sua empresa.	73,33		77,42	
• Postura pró-ativa por parte do profissional de atendimento.	85,28		84,73	
• Regularidade na maneira de atender clientes por parte dos profissionais da RBS TV URUGUAIANA.	82,96		85,87	
• Atuação da Diretoria Comercial da RBS TV URUGUAIANA.	-		85,63	
• Atuação da Gerência Comercial da RBS TV URUGUAIANA.	-		85,14	
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores do atendimento da RBS TV URUGUAIANA), qual a sua satisfação geral com este atendimento?	83,21		84,52	

<b>E) RELACIONAMENTO</b>	1999 (%)	2000 (%)
• Flexibilidade da RBS TV URUGUAIANA nas negociações.	76,43	80,00
• Nível de conhecimento da RBS TV URUGUAIANA sobre o negócio do cliente.	69,81	75,00
• Preocupação da RBS TV URUGUAIANA em avaliar, juntamente com você, os resultados da veiculação feita por sua empresa (pós-venda).	62,81	66,67
• Disponibilidade de informações sobre a performance geral da RBS TV URUGUAIANA.	69,23	73,10
• Igualdade da RBS TV URUGUAIANA no trato com os clientes.	84,26	79,74
• Credibilidade das informações quanto às veiculações contratadas (comprovantes de veiculação).	86,79	85,53
• Agilidade da RBS TV URUGUAIANA em responder às suas solicitações e da sua empresa.	79,64	84,73
• Comportamento ético da RBS TV URUGUAIANA nas relações comerciais.	85,93	87,61
• Envolvimento comunitário da RBS TV URUGUAIANA .	76,73	77,20
• Apoio da RBS TV URUGUAIANA às agências no relacionamento com os clientes anunciantes.	90,00	81,24
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores do relacionamento com a RBS TV URUGUAIANA ), qual sua satisfação geral com este relacionamento?	82,00	85,00

<b>F) PRODUÇÃO DE ANÚNCIOS</b>	1999 (%)	2000 (%)
• Qualidade do VT's comerciais produzidos localmente para sua empresa.	74,18	74,84
• Custos de produção dos VT's comerciais produzidos pela RBS TV URUGUAIANA e RBS Vídeo.	70,59	71,95
• Considerando os 2 tópicos acima (caracterizadores da produção de anúncios), qual a sua satisfação em relação a essa produção?	73,09	73,55

<b>G) COORDENAÇÃO/PRODUÇÃO DE EVENTOS</b>	1999 (%)	2000 (%)
• Qualidade dos eventos organizados/produzidos pela RBS TV URUGUAIANA.	-	75,73
• Qualidade do atendimento prestado pelos profissionais da área de eventos da RBS TV URUGUAIANA.	-	78,15
• Retorno obtido com o patrocínio dos eventos organizados/produzidos pela RBS TV URUGUAIANA.	-	72,36
• Considerando os tópicos acima (caracterizadores dos eventos da RBS TV URUGUAIANA), qual a sua satisfação em relação a esses eventos?	-	74,25

<b>H) AVALIAÇÃO GERAL DA RBS TV URUGUAIANA</b>	1999 (%)	2000 (%)
Com base na sua experiência recente, qual o seu grau de satisfação geral com a RBS TV URUGUAIANA?	78,97	81,03

### I) COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA

- Na sua opinião, qual o principal concorrente da RBS TV URUGUAIANA?

Concorrente	%
Rádios em geral	21,30
Atlântida FM	3,20
SBT	3,2
RBS	1,1
SKY	1,1
Não sabe	1,1
Não tem	69,00
Total	100,00

Comparando a RBS TV URUGUAIANA com este concorrente, você considera que o desempenho geral da RBS TV URUGUAIANA é:	MÉDIA
	4,00

Escala de 1 (Muito Pior) até 5 (Muito Melhor)

### J) AVALIAÇÃO GERAL DA RBS

	1999 (%)	2000 (%)
Com base na sua recente experiência, qual o seu grau de satisfação geral com a RBS?	77,86	81,49

### k) SATISFAÇÃO GERAL

Nº.	TVs	1999	2000
1º	RTV TV Florianópolis	82,59	84,58
2º	RTV TV Blumenau	79,47	82,00
3º	RTV TV Santa Maria	80,45	81,59
4º	RTV TV Uruguaiana	78,97	81,03
5º	RTV TV Bagé	77,56	80,95
6º	RTV TV Criciúma	81,89	80,82
7º	RTV TV Porto Alegre	75,90	80,60
8º	RTV TV Cruz Alta	76,67	80,50
9º	RTV TV Caxias	65,75	80,49
10º	RTV TV Santa Cruz	78,64	79,63
11º	RTV TV Joinville	74,00	78,54
12º	RTV TV Erechim	70,48	78,25
13º	RTV TV Rio Grande	80,19	77,84
14º	RTV TV Passo Fundo	76,60	77,50
15º	RTV TV Chapecó	78,56	77,10
16º	TV COM	76,46	76,79
17º	RBS TV Pelotas	77,39	76,00
18º	RBS TV Santa Rosa	77,66	74,43

## Anexo B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – *SURVEY* EXPLORATÓRIA



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

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### *Survey Exploratória*

Prezado Entrevistado:

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

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

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

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

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

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

Atenciosamente,

Clodovi Bortolon  
Mestrando/1999.

1 - Responsável pela entrevista: _____
2 - Nome do Entrevistador: _____
3 - Data da entrevista: _____

4 - Nome do Entrevistado _____
5 - Idade _____ Escolaridade _____ Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
6 - Profissão _____
7 - Nome da Empresa ou Instituição que trabalha: _____

8 - Concorda em realizar esta entrevista?	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
9 - Você autoriza a gravação desta entrevista ?:	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
10 - Você autoriza a divulgação desta gravação ?:	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

#### Condução da entrevista:

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

#### Responda durante a entrevista:

- 1) Qual sua opinião sobre a programação da Rede Globo
- 2) Sobre a necessidade de uma programação local;
- 3) Sobre a programação comercial;
- 4) Sobre a adequação cultural da programação;
- 5) Sobre suas preocupações pessoais desta programação;
- 6) Sobre os benefícios que a televisão local pode trazer;
- 7) Sobre o relacionamento da RBS TV com a comunidade;
- 8) E, comentários finais.

Muito Obrigado

## Modelo de Entrevista.

1 - Responsável pela entrevista: CLODOVI BORTOLON  
 2 - Nome do Entrevistador: JANAINA SARTORI BRONZATTI  
 3 - Data da entrevista: 24 DE ABRIL DE 2001  
 4 - Nome do Entrevistado:

5 - Idade: 52    Escolaridade: SUPERIOR – MESTRE    Sexo: FEMININO  
 6 - Profissão: PROFESSORA – DIRETORA GERAL  
 7 - Nome da Empresa ou Instituição que trabalha: PUC – CAMPUS II

8 - Concorda em realizar esta entrevista?	Sim	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Não	<input type="checkbox"/>
9 - Você autoriza a gravação desta entrevista ?:	Sim	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Não	<input type="checkbox"/>
10 - Você autoriza a divulgação desta gravação ?:	Sim	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Não	<input type="checkbox"/>

## Condução da entrevista:

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

## Responda durante a entrevista:

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

A programação da Rede Globo é adequada para os padrões culturais da fronteira oeste do estado?

O QUE MAIS LHE PREOCUPA NESTA PROGRAMAÇÃO?

**P** – Qual é a sua opinião sobre a programação da Rede Globo?

**R** – Eu gostaria de, antes de falar especificamente sobre a programação da Rede Globo, já que a entrevista oferece este espaço aberto para emissão de opinião em geral, eu gostaria de dizer alguma palavrinha sobre o que eu penso da televisão em tese, como categoria de instrumento de comunicação de massa. Penso que a televisão como aparato de comunicação e veículo de informação e de formação de opinião, é, provavelmente, ideal, na medida em que reúne imagem e som, e permite que pólos do globo se comuniquem, praticamente, instantaneamente. Então, em tese não tem como concorrer com a televisão, mas se, se pensasse nesse sentido, deveria se somar a televisão como um recurso adicional a tantos outros que existem, especialmente, digamos, à língua escrita, do ponto de vista da escola. Então, não se trata de competir com a televisão, mas de se servir do que tem de bom a televisão como categoria. O que eu gostaria, também, de acrescentar, ainda, é a questão do que é veiculado pela televisão, e aí nós podemos ver que, nem sempre, esse maravilhoso instrumento de comunicação, de informação e de formação de opinião, nem sempre é adequadamente utilizado. Então, nós poderíamos fazer a discussão da qualidade do que é passado, quase sempre sem restrição, para crianças, jovens, adultos e idosos. Então, nesse sentido, penso que cada comunidade deve estabelecer critérios e fazer com que as coisas veiculadas passem por um crivo de diferente ordem, por exemplo, um crivo de ordem moral, um crivo de ordem psicológica, social, etc. Então, a par de não fazer nenhuma restrição para televisão, como um tipo de instrumento, penso que a televisão deva passar por algumas restrições quanto à qualidade daquilo que ela veicula sem nenhuma proibição, digamos, ou restrição de horário para crianças, etc. Agora vindo, então, para a pergunta formulada, a questão da programação da Rede Globo, eu não sou uma pessoa que assiste televisão assim dioturnamente, ou que tenha até programas de preferência, assisto televisão muito esporadicamente, porque ficar sentada à frente da TV é uma coisa que não fecha com a minha personalidade, eu tenho uma personalidade assim de maior movimento e gosto muito de momentos de “sozinha”, de pensar, de refletir, de criar e gosto de trabalhos manuais. Então não sou afeita à sentar frente a televisão, mas assisto algumas coisas, leio sobre coisas, converso com as pessoas sobre coisas que elas assistem. E acho que, de regra, de maneira

geral, a programação da Rede Globo, neste momento de globalização, ela é adequada também para os padrões culturais da Fronteira Oeste do Estado. Isso não significa que ela contempla, completamente, todos os aspectos culturais da Fronteira Oeste, eu acho que ela não se choca com eles, mas poderia haver maior espaço para os padrões culturais da Fronteira Oeste também, acho que não são assim... digamos que a Rede Globo não é suficientemente regionalizada, acho que ela participa muito mais dos padrões culturais genéricos do país, do que abre espaços para atender às diferentes peculiaridades culturais das diferentes regiões e microrregiões do Brasil.

**P** – E sobre a necessidade de uma programação, aqui na região?

**R** – Acho que pode ter, acho que é saudável ter, porque, na medida em que abre para uma programação mais caracteristicamente regional, muitos traços da cultura emergem e passam a ser veiculados também. E eu penso que, assim como é saudável participar do processo de globalização, e entender que o mundo pode ser um planeta sem fronteiras e todos os homens se irmanarem em projetos comuns, também acho saudável que os grupos não percam sua identidade e preservem traços da sua cultura, em âmbito microrregional, regional e macrorregional, então acho que um espaço para transmitir, informar ou curtir as coisas da terra, acho que é saudável.

**P** – Na sua opinião, a programação comercial é importante para vender produtos e serviços?

**R** – Acho importantíssima, em vista de que a televisão é o que é de maravilhoso instrumento para veicular informações e que tem a audiência, mas a assistência que tem, acho que é um excelente espaço para vender produtos e serviços. Nós próprios, aqui na Universidade, reconhecemos isso e se mais não nos servimos da programação comercial da RBS é porque ainda é um espaço caro, nem sempre ao nosso alcance, do ponto de vista econômico-financeiro, mas é um excelente espaço para vender.

**P** – A programação da Rede Globo é adequada para os padrões culturais da Fronteira Oeste?

**R** – Acho que é adequada, acho que poucas coisas poderiam... se analisado com mais vagar e mais cuidado, se apontadas como inadequadas para os nossos padrões culturais, o que a televisão veicula, e que é inadequado, é a realidade do país, a realidade do mundo, a crueza de certas ocorrências, de certos fatos; isso é que é inadequado, e se a televisão vai se manter fiel a isso passa a chocar. Às vezes acho que a mídia explora, porque precisa também viver disso, excessivamente certos fatos. Como a televisão é formadora de opinião, muitas vezes a gente gostaria de ver contemplada a outra opinião e não exatamente aquela, mas aí entraríamos numa questão mais ideológica do que propriamente de apreciação cultural da TV.

**P** – O que mais lhe preocupa nesta programação?

**R** – O que mais me preocupa na programação são os excessos, acho que, às vezes, essa insistência em determinados pontos, que, embora façam parte da realidade sócio-cultural e política da nação e do mundo hoje, acho que, às vezes certas ênfases são preocupantes, na medida em que a TV vai formar opinião e... ou apela excessivamente para o plano emocional, ou enfatiza demais uma facção política, ou denigre a imagem de uma determinada pessoa, seja ela quem for, executivo ou político, professor... Então, eu acho que a televisão, às vezes, peca pelo excesso de ênfase em determinados pontos, alguns programas enfatizando demais cenas de sexo, cenas de violência, não que tudo isso não esteja posto na sociedade hoje, mas é essa a questão de enfoque e de predominância, de proeminência que a televisão dá, porque as pessoas que fazem a televisão, como todas as demais pessoas, como professores, diretores, jornalistas etc, têm a sua ideologia também e querem ver o seu ponto de vista vitorioso, então não sei se isso é contra ou a favor, mas acho que peca pelo excesso.

**P** – A Televisão Uruguaiana traz benefícios para a comunidade?

**R** – Acho que sim, acho que não dá para pensar “sem a TV Uruguaiana” daqui para frente, digamos, desde quando ela começou para frente. Acho eu ela traz, na medida em que ela explora os fatos da região e, com isso, veicula padrões culturais regionais, ela é importantíssima, ela é que traz o equilíbrio no volume das informações gerais e particulares.

**P** – E sobre o relacionamento empresa – RBS TV – e cliente?

**R** – Eu, sinceramente, se faço uma breve retrospectiva na minha história, vendo onde eu já estive e, nesses postos, qual foi a minha relação com a TV, eu acho que a Televisão Uruguaiana cumpre esse papel, ela procura estar presente em todos os eventos da comunidade. Eu, por exemplo, já fui Diretora do Núcleo do CEPERGS e me lembro que, quando fechei o relatório da gestão, nós tínhamos um número não calculado, naquela ocasião, de entrevistas dadas na RBS, fora as matérias que a própria TV Uruguaiana produziu sobre o movimento do magistério, naquela ocasião, por sua determinação. Depois, desde “noventa e um”, estive sete anos na Direção da Faculdade, sempre a TV foi presença, toda vez que anunciamos que algum evento de importância vai acontecer a, TV se faz presente, faz questão de anunciar. E hoje, na Direção do CAMPUS, também, é tão fácil negociar as matérias pagas, quanto receber a Televisão para as matérias “não pagas”, quando formulamos um convite, acho que o relacionamento da TV, pela minha experiência, é sempre muito bom.

**P** – Para finalizar, você deseja fazer algum comentário?

**R** – Só destacar um aspecto que já comentei, no curso da conversa, que é o preço. Se o preço do veículo fosse mais acessível, mais padrões culturais, regionais, mais matérias locais poderiam ser postas como programação da TV e, como consequência, até a relação da Televisão com o povo em geral seria mais próxima, acho que seria essa a questão.

**Anexo C**

**ROTEIRO PARA ENTREVISTA INTERNA**



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

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Prezado Entrevistado:

O objetivo destas informações é saber qual a visão do funcionário, gerente, coordenador ou executivo sobre o veículo de televisão, sua programação, relação com o mercado, relação com a comunidade e tudo o que diz respeito ao seu envolvimento visto pelo lado de dentro da emissora.

Os resultados farão parte do trabalho de conclusão do Mestrado Executivo MBA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a ser apresentado em banca examinadora ainda neste ano em forma de dissertação, que ficará arquivada na Biblioteca na categoria "Trabalhos Científicos" à disposição dos interessados para consulta.

Portanto, sua opinião será muito importante.

Você terá total liberdade de escrever o texto de forma que possamos interpretá-lo como seu ponto de vista sobre televisão.

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

1 – Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

2 – Idade \_\_\_\_\_ 3 - Escolaridade \_\_\_\_\_ 4 – Tempo de trabalho na Emissora: \_\_\_\_\_

Responda dentro do seguinte roteiro:

- 1) Sobre a percepção das comunicações no interior do Estado;
- 2) Sobre a percepção do entrevistado quanto a integração da organização;
- 3) Sobre espaço da programação local;
- 4) Sobre os padrões culturais da programação da Rede Globo;
- 5) Sobre conteúdo de um modo geral.

Muito obrigado.

Clodovi Bortolon

## MODELO DE ENTREVISTA INTERNA

1 – Nome do Entrevistado:

2 – Idade: 26

3 – Escolaridade: 3º grau

4 – Quanto tempo trabalha na Emissora: 5 anos

Responda e comente sua resposta.

1. Como você percebe um veículo de comunicações no interior do Estado ?

Considero de extrema importância para a identidade das pessoas. Capital e interior são realidades muito distintas, e é preciso que a população veja seu mundo retratado através do veículo de comunicação.

2. Sob seu ponto de vista, sua emissora está integrada à sociedade ?

Considero que sim, tanto pela alta audiência dos programas locais como pela sua repercussão. As diversas iniciativas da emissora na área social também contribuem para essa interação veículo-comunidade.

3. Se houvesse a oportunidade de abrir maior espaço para uma programação local, você acredita que haveria aceitação da comunidade e do mercado ? Aumentaria o faturamento da emissora?

Acredito, especialmente se a programação fosse essencialmente jornalística, mas é claro que dependeria do horário a ser veiculada essa programação.

4. Quanto aos padrões culturais, a programação da Rede Globo é adequada para a sua região ? Você mudaria alguma coisa ?

Acho que a Rede Globo fala a "língua" de São Paulo e Rio de Janeiro, por isso não me identifico com a programação. Mas seria mais interessante analisar-se programa por programa, visto que Telenovela e Globo Rural, por exemplo, utilizam linguagem muito distintas. Se eu pudesse montar minha própria grade de programação, certamente aproveitaria poucos programas da Rede Globo.

5. Como você percebe a reação do telespectador com relação à programação da Rede Globo ? Você percebe, num bate-papo informal numa roda de amigos, críticas a esta programação ? Como se manifestam estas críticas de modo geral? O que mais lhe preocupa nesta programação ?

As críticas surgem sempre. A grande maioria das pessoas com quem convivo critica a Rede Globo, mas admite que assiste a muitos programas. Normalmente surgem alguns elogios para o critério "Produção", como foi o caso da série "Os Maias", mas reclama-se muito do conteúdo e da falta de neutralidade (jornalística).

6. Quais as virtudes do veículo televisão no interior do Estado ?

Para o telespectador: a colaboração para a preservação de uma linguagem e de uma cultura próprias do interior.

Para o veículo: a possibilidade de prestar atendimento a pequenos clientes, regionalizando a comercialização de espaços publicitários.

7. Quais os defeitos do veículo televisão no interior do Estado ?

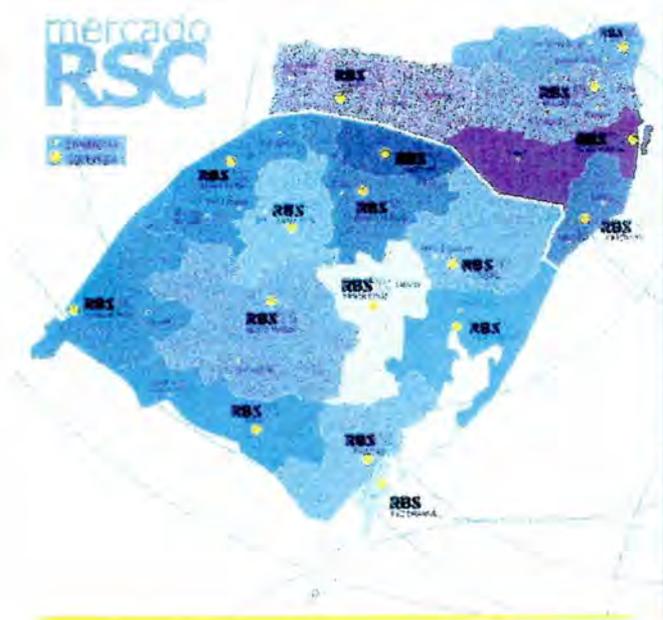
A falta de um atendimento mais profissional ao cliente (anunciante). Faltam informações e profissionalismo para grande parte das pessoas que atendem os clientes.

## **Anexo D**

### **ROTEIRO MAPA DE COBERTURA**

## MAPA DE COBERTURA DA RBS TV

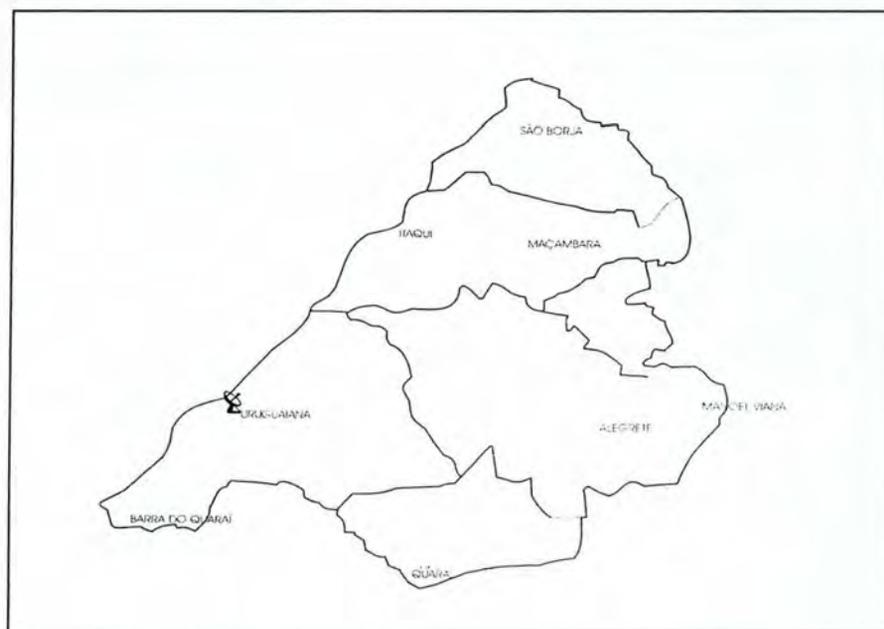
O Bloco Econômico do RSC é composto pelos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Juntos, formam uma região de destaque no cenário nacional por suas riquezas e peculiaridades, onde atua a RBS TV. Alguns dos principais diferenciais deste importante bloco econômico são a renda per capita superior à média nacional e o alto nível de qualidade de vida, que pode ser observado através dos seus níveis de expectativa de vida ao nascer e a taxa de analfabetismo. A região possui um modelo próprio de economia, com reflexos positivos na distribuição de renda e no seu processo de urbanização. Este modelo tem suas raízes na forma de colonização que propiciou a ocupação de todo o território de forma equilibrada, trazendo as vocações empresariais e assegurando uma mão-de-obra qualificada e diversificada;



Indicador	Números Absolutos	Participação s/Brasil
População	15.029.501	9,3%
Domicílios c/TV	4.341.464	12,5%
Telespec. Potencial	14.080.855	11,8%
IPC	-	10,3%
PIB em Bilhões	\$ 79.401	10,6%
PIB per Capita	\$ 5.376	\$ 4.769

## REGIÃO DE COBERTURA DA RBS TV URUGUAIANA LTDA

A RBS TV Uruguaiana Ltda. abrange oito municípios, a cidade-sede, Uruguaiana, tem como principal atividade a agropecuária, com destaque especial ao plantio de arroz irrigado, sendo a maior produtora do Brasil. Na pecuária, os rebanhos de bovinos e ovinos de corte e de lã viabilizaram o desenvolvimento regional. O comércio em toda a região tem se destacado devido a sua privilegiada situação de fronteira, sendo o turismo também bastante forte. As pontes internacionais de Uruguaiana e São Borja (Fronteira com a Argentina) e Quaraí e Barra do Quaraí (Fronteira com o Uruguai) fazem do comércio um dos mais importantes mercados brasileiros.



## DADOS DO CENSO 2000 – FONTE IBGE

Tabela - População residente, por sexo, situação do domicílio e taxa de crescimento anual, segundo as Unidades da Federação e Municípios - 1996/2000

Unidades da Federação e Municípios	População Residente						Taxa de cresc. anual (3)
	Em 01.08.96 (1)	Em 01.08.2000 (2)					
		Total	Homens	Mulheres	Urbana	Rural	
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	<b>9.634.688</b>	<b>10.179.801</b>	<b>4.990.714</b>	<b>5.189.087</b>	<b>8.310.995</b>	<b>1.868.806</b>	<b>1.39</b>
Barra do Quaraí	3.483	3.866	2.069	1.797	2.853	1.013	2.64
Manoel Viana	6.059	6.996	3.585	3.411	5.271	1.725	3.66
Maçambará	4.772	5.014	2.647	2.367	1.148	3.866	1.24
Quaraí	23.244	24.002	11.861	12.141	22.060	1.942	0.81
Itaqui	38.250	39.763	19.955	19.808	34.815	4.948	0.97
São Borja	63.208	64.820	32.156	32.664	57.228	7.592	0.63
Uruguaiana	121.398	126.561	62.481	64.080	118.181	8.380	1.05
Alegrete	82.527	84.337	41.900	42.437	75.091	9.246	0.54

Fonte IBGE 2000

### ALEGRETE

Área de unidade territorial (Km2)	7.800
PESSOAS RESIDENTES	84.337
Homens residentes	41.900
Mulheres residentes	42.437
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	75.091
Homens residentes na área urbana	36.621
Mulheres residentes na área urbana	38.470
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	9.246
Homens residentes na área rural	5.279
Mulheres residentes na área rural	3.967
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	33
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	48
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	6
HOSPITAIS	3
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	10

**BARRA DO QUARAÍ**

Área de unidade territorial (Km2)	1.054
PESSOAS RESIDENTES	3.866
Homens residentes	2.069
Mulheres residentes	1.797
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	2.853
Homens residentes na área urbana	1.499
Mulheres residentes na área urbana	1.354
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	1.013
Homens residentes na área rural	570
Mulheres residentes na área rural	443
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	1
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	6
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	1
HOSPITAIS	0
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	0

**URUGUAIANA**

Área de unidade territorial (Km2)	5.747
PESSOAS RESIDENTES	126.654
Homens residentes	62.528
Mulheres residentes	64.126
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	118.274
Homens residentes na área urbana	57.664
Mulheres residentes na área urbana	60.610
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	8.380
Homens residentes na área rural	4.864
Mulheres residentes na área rural	3.516
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	32
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	58
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	9
HOSPITAIS	2
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	11

**MANOEL VIANA**

Área de unidade territorial (Km2)	1.401
PESSOAS RESIDENTES	6.996
Homens residentes	3.585
Mulheres residentes	3.411
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	5.271
Homens residentes na área urbana	2.580
Mulheres residentes na área urbana	2.691
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	1.725
Homens residentes na área rural	1.005
Mulheres residentes na área rural	720
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	4
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	5
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	1
HOSPITAIS	0
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	0

**QUARAI**

Área de unidade territorial (Km2)	3.145
PESSOAS RESIDENTES	24.002
Homens residentes	11.861
Mulheres residentes	12.141
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	22.060
Homens residentes na área urbana	10.768
Mulheres residentes na área urbana	11.292
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	1.942
Homens residentes na área rural	1.093
Mulheres residentes na área rural	849
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	16
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	26
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	3
HOSPITAIS	1
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	4

**ITAQUI**

Área de unidade territorial (Km2)	3.401
PESSOAS RESIDENTES	39.767
Homens residentes	19.956
Mulheres residentes	19.811
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	34.819
Homens residentes na área urbana	17.294
Mulheres residentes na área urbana	17.525
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	4.948
Homens residentes na área rural	2.662
Mulheres residentes na área rural	2.286
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	16
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	23
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	4
HOSPITAIS	1
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	5

**MAÇAMBARÁ**

Área de unidade territorial (Km2)	1.680
PESSOAS RESIDENTES	5.014
Homens residentes	2.647
Mulheres residentes	2.367
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	1.148
Homens residentes na área urbana	571
Mulheres residentes na área urbana	577
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	3.866
Homens residentes na área rural	2.076
Mulheres residentes na área rural	1.790
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	3
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	5
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	2
HOSPITAIS	0
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	0

**SÃO BORJA**

Área de unidade territorial (Km2)	3.610
PESSOAS RESIDENTES	64.814
Homens residentes	32.156
Mulheres residentes	32.658
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA URBANA	57.222
Homens residentes na área urbana	28.093
Mulheres residentes na área urbana	29.129
PESSOAS RESIDENTES NA ÁREA RURAL	7.592
Homens residentes na área rural	4.063
Mulheres residentes na área rural	3.529
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR	25
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO FUNDAMENTAL	39
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	6
HOSPITAIS	2
AGÊNCIAS BANCÁRIAS	7

## **Anexo E**

**BOLO PUBLICITÁRIO DA FRONTEIRA OESTE DO ESTADO**

**BOLO PUBLICITÁRIO**  
**FRONTEIRA OESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Faturamento médio por ano entre todos os veículos de comunicações da Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul dividido por cidade de cobertura da RBS TV Uruguaiana Ltda. comparativamente com seus concorrentes.

As fontes de referências dos valores foram levantadas mediante contatos pessoais com os dirigentes dessas organizações prestadoras de serviços de comunicação levando-se em conta o porte, penetração e o reconhecimento da comunidade. Outra fonte, foi identificar entre agências de publicidade os dados comparativamente com os valores informados.

**QUADRO 1 – VARIÁVEL URUGUAIANA**

Rádio		Jornal		Televisão	
<b>PAMPEANA FM</b>	264.000,00	Uruguaiana	72.000,00	RBS TV	1.143.000,00
São Miguel AM	630.000,00	Diário da Fronteira	96.000,00		
Charrua AM/FM	720.000,00	Hoje	60.000,00		
Líder FM	240.000,00	Cidade	60.000,00		
Total	1.853.000,00	Total	288.000,00	Total	1.143.000,00
<b>Total Uruguaiana</b>					<b>2.981.000,00</b>

**QUADRO 2 – ALEGRETE**

Rádio		Jornal		Televisão	
<b>MINUANA FM</b>	300.000,00	Minuano	48.000,00	RBS TV	216.000,00
Nativa FM	300.000,00	Questão	48.000,00		
Rádio Alegrete AM	144.000,00	Diário	48.000,00		
Rádio Gazeta AM	84.000,00	Gazeta	36.000,00		
Total	828.000,00	Total	180.000,00	Total	216.000,00
<b>Total Alegrete</b>					<b>1.224.000,00</b>

**QUADRO 3 – SÃO BORJA**

Rádio		Jornal		Televisão	
<b>CULTURA AM</b>	200.000,00	Folha de São Borja	60.000,00	RBS TV	168.000,00
Fronteira FM	240.000,00				
Continental	48.000,00				
Total	488.000,00		60.000,00	Total	168.000,00
<b>Total São Borja</b>					<b>1.204.000,00</b>

**QUADRO 4 – ITAQUI**

Rádio		Jornal		Televisão	
<b>PITANGUEIRA AM/FM</b>	120.000,00	Folha de Itaqui	30.000,00	RBS TV	144.000,00
Cruzeiro do Sul	72.000,00	Nossa Época	30.000,00		
		A Verdade	30.000,00		
	192.000,00		90.000,00	Total	144.000,00
<b>Total Itaqui</b>					<b>426.000,00</b>

**QUADRO 5 – BOLO PUBLICITÁRIO DA FRONTEIRA OESTE DO ESTADO**

Total Geral Faturamento/Ano da RBS TV Uruguaiana.....	R\$	1.671.000,00
Total Geral Faturamento/Ano Rádios.....	R\$	3.361.000,00
Total Geral Faturamento/Ano Jornais.....	R\$	618.000,00
Total Geral Faturamento/Ano bolo publicitário.....	R\$	5.650.000,00

## **Anexo F**

### **PLANO DE PARTICIPAÇÃO DE RESULTADOS - PPR**

## PLANO DE PARTICIPAÇÃO DE RESULTADOS

É um instrumento interno de mensuração e acompanhamento periódico da evolução dos resultados econômicos e de performance da emissora junto com *share*<sup>1</sup> de audiência dos programas visando:

- 1) Reconhecer os colaboradores por sua competência e por sua contribuição ao desempenho dos negócios;
- 2) Promover e estimular o trabalho em equipe;
- 3) Melhorar os processos administrativos e produtivos por meio da gestão de dados e fatos;
- 4) Avaliar o desempenho dos negócios da Mídia Eletrônica por meio de indicadores quantitativos
- 5) Buscar a satisfação dos clientes e o comprometimento dos colaboradores para alavancar o valor da empresa como prestadora de serviços

### Definições

#### Satisfação dos clientes

Mede o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela emissora. O instrumento utilizado é uma pesquisa quantitativa que aborda os seguintes tópicos:

- Produto
- Performance comercial
- Operações
- Atendimento
- Relacionamento

---

<sup>1</sup> *Share* = Índice que mede a participação sobre o total de aparelhos ligados. Ex.: Jornal Nacional, 72% de *Share* (De cada 100 aparelhos, 72 estão ligados no programa)

**Margem:** Este indicador mede a rentabilidade (produtividade) da emissora, sendo a relação percentual entre o EBITDA (resultado operacional) e a receita líquida de tributos.

**Geração de Verba:** Este indicador expressa o volume de receita gerado pela equipe de vendas, levando-se em consideração as vendas tanto na área de cobertura da emissora como de outras praças.

**Geração Operacional:** É o ingresso menos o desembolso de caixa, desconsiderando o pagamento de impostos. Mede a qualidade da venda e a gestão de despesas.

**Share de Audiência:** Mede a participação da emissora na audiência em relação aos seus concorrentes locais, somente nos dias e faixas horárias dos programas locais.

QUADRO 1 - PLACAR DE PERFORMANCE - 2000

Objetivos	Pesos	Meta	Faixa Superou	Faixa Atingiu	Faixa Atingiu Parcialmente	Resultado	Fator	Pontos	
Satisfação dos Clientes	25%	80%	Acima de 81,83	De 81,82 a 78,22% a 4,50%	De 78,22% A 74,70% a 4,50%		0,0		
Margem	22,5%	25,7	Acima de 26,21	De 26,20% a 25,17 4%	De 25,17 a 24,17 4%		0,0		
Geração de Verba (R\$)	10%	1.383,20	Acima de 1.421,03	De 1.421,03 a 1.365,30 4%	De 1.365,30 a 1.310,69 4%		0,0		
Geração Operacional (R\$)	22,50	333,92	Acima de 340,60	De 340,60 a 327,24 4%	De 327,24 a 314,15 4%		0,0		
Share de Audiência X Local	20%	70,91	Acima de 72,34%	De 72,33 a 69,49 4%	De 69,49 a 4%				
Soma dos Pesos	100%						Soma dos Pesos		
EBITDA	259						Geração Líquida de Caixa	147	
Percentual a Distribuir	5,7%						Percentual a Distribuir	10,0%	

QUADRO 2 - PLACAR DE PERFORMANCE - RESULTADO JUNHO 2001

Atributo	Meta ano	Peso	Meta Acum	Exc. Acuml	Pontos	Faixa
Share Audiência Local	75,51%	25,00%	-			
Satisfação dos Clientes	82,93	25,00%	-			
Geração de Verba	1.671,83	20,00%	569,25	605,02	24	Superou
EBITDA S/Capital investido	27,03	10,00%	-	29,63	12	Superou
Margem EBITDA R\$	19,44	20,00%	2,98	12,74	24	Superou
<b>Totais</b>		<b>100,00%</b>			<b>60</b>	

Gatilho	Meta ano (mínimo)	Meta Acum.	Exc. Acum.	Diferença	% S/Gatilho
EBITDA R\$ (80%)	337,39	17,65	111,89	(225,500)	33,165
Geração Líquida R\$ (80%)	272,47	39,24	224,58	(47,88)	82,43
Pontuação	65 pontos		60(5)		