

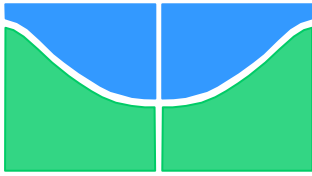


Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Dra. Ellis Regina Araújo

Cultura, clima e comunicação organizacional na Rádio Piratininga de Jaú

Mônica Nubiato Matos

Brasília – DF, julho/2014



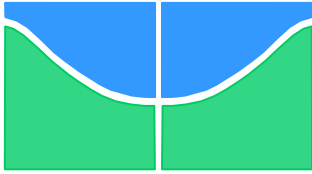
**Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Dra. Ellis Regina Araújo**

Cultura, clima e comunicação organizacional na Rádio Piratininga de Jaú

Mônica Nubiato Matos

Monografia submetida ao curso de graduação em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Brasília – DF, julho/2014



**Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional
Trabalho de Conclusão de Curso**

Membros da banca examinadora

Profa. Doutora: Ellis Regina Araújo, UnB/ FAC
Orientador

Profa. Doutora: Fernanda Martineli, UnB/ FAC
Membro 1

Prof. Doutor: Carlos Eduardo M. da Costa Esch, UnB/FAC
Membro 2

Profa. Doutora: Délcia Maria de Mattos Vidal, UnB/FAC
Membro Suplente

Brasília – DF, julho/2014

Dedico este trabalho, e minha vida, a Alice Nubiato Matos, minha amada filha.

AGRADECIMENTOS

A minha madrinha, e grande amiga, a professora Maria das Graças Lopes, a primeira pessoa a quem devo gratidão. Foram suas palavras, quando me dizia para aceitar que nossos sonhos nem sempre são alcançados pelo caminho fácil, que me deram motivação para entender que isso não significa que os outros caminhos são ruins – apenas demoram mais tempo.

A minha mãe, Marilene Aparecida Lopes Nubiato, torcedora número um. Para meu amor, Bruno Rodrigues Matos, meu esposo e pai de Alice Nubiato Matos. Foram noites, dias e finais de semana que pude contar com a paciência, dedicação e o carinho da minha família.

Celina Xavier de Mendonça, grande amiga, companheira de tantas horas na minha mudança para Brasília. Ela foi essencial para minha motivação à inscrição no processo vestibular na UnB.

À equipe da Rádio Piratininga Jaú. Especialmente, a amiga Maria Antônia Basso, companheira de muitas aventuras no período em que compartilhamos o mesmo ambiente profissional. Também devo agradecer ao Carlos Mazzocato (o Carlinhos), pela atenção e interesse ao processo desenvolvido no presente trabalho. E Carlos Cespede, pelo tempo concedido e o conhecimento técnico dos transmissores.

Agradeço, com carinho, a minha melhor lembrança da Rádio Piratininga: o ouvinte conhecido como “Fernandão, o amolador de serrote” (in memoriam).

Aos amigos da Câmara dos Deputados, o secretário Antônio Costa, Humberto Licursi, Bete Costa, Eliza Fonseca, Paulo Affonso, Thaís Budor, Fernando Maia, Nelda Raulino, Dóris, Nazir Isaac, e o professor José Everaldo Ramalho – por todo o apoio durante os anos de graduação na UnB. A Josy Ximenes, por cuidar de mim nos meus primeiros dias em Brasília. Também agradeço ao deputado José Paulo Toffano, pelo convite para trabalhar na capital do país.

Meus queridos, Gabriel Martins e Mikaelly Brito, padrinhos de Alice, e respectivamente às maravilhosas famílias que eles têm. Não posso me esquecer dos amigos Fernanda Duarte e Óscar Curros, que me presentearam com alguns dos livros desta bibliografia e me visitaram enquanto estava hospitalizada - um dos eventos ocorridos no desenvolvimento deste trabalho.

Com muito carinho, agradeço à professora Fernanda Martineli, pela competência, dedicação e carinho na elaboração do pré-projeto, enquanto esperávamos a vinda de Alice.

E minha orientadora, professora Ellis Regina Araújo da Silva, por compartilhar comigo a paixão pelo universo radiofônico, e me aceitar mesmo conhecendo minhas limitações. Enfim, pela pessoa maravilhosa que ela é. Por tudo!

Em especial, a Edwiges dos Anjos, ou apenas vó Nena, que partiu em 09 de junho de 2014.

Poema da Necessidade

*É preciso casar João,
é preciso suportar António,
é preciso odiar Melquíades,
é preciso substituir nós todos.*

*É preciso salvar o país,
é preciso crer em Deus,
é preciso pagar as dívidas,
é preciso comprar um rádio,
é preciso esquecer fulana.*

*É preciso estudar volapuque,
é preciso estar sempre bêbado,
é preciso ler Baudelaire,
é preciso colher as flores
de que rezam velhos autores.*

*É preciso viver com os homens,
é preciso não assassiná-los,
é preciso ter mãos pálidas
e anunciar o FIM DO MUNDO.*

[Carlos Drummond de Andrade,
Sentimento do Mundo]

RESUMO

A proposta deste trabalho é analisar, a partir da estrutura institucional e administrativa, a cultura, o clima e a comunicação organizacional da Rádio Piratininga de Jaú, emissora de rádio no interior paulista, bem como as relações que o veículo desenvolve com o público interno. Não se pretende aqui fazer uma análise de recepção, mas perceber como a Rádio Piratininga se comunica e os elementos que dimensionam essa comunicação. O objetivo é examinar o modelo organizacional e a comunicação interna, considerando aspectos culturais e o relacionamento entre os membros da equipe na hierarquia e fluxos de trabalho. A metodologia de pesquisa se baseia na aplicação de questionário, com foco no modelo organizativo empregado pela rádio. Busca-se, ainda, analisar o modelo de relacionamento com os públicos e refletir o papel da rádio no cotidiano do município de Jaú. A partir dos resultados, percebe-se a comunicação organizacional balizada em aspectos hierárquicos, dentro de uma estrutura organizacional de controle de poder – uma única voz de liderança para todos os departamentos e ausência de gerenciamento. Em contrapartida, a relação de proximidade com os ouvintes e clientes comerciais contribui para a manutenção da audiência e sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Cultura, clima organizacional, radiodifusão, Rádio Piratininga.

ABSTRACT

The purpose of this research is analyze culture, climate and organizational communication Piratininga Radio Jau, radio station from São Paulo state, as well the workforce relations, in the institutional and administrative structure perspective. It is not intended to make an analysis of reception, but notice how Piratininga Radio communicates and the elements that scale this communication. The objective is to look over the organizational model and internal communication, considering cultural aspects and the relationship between the team members in the hierarchy and workflows. The research methodology is based on a questionnaire, focusing on the organizational model employed by radio. We seek to further analyze the relationship model with public and reflect the role of radio in everyday life of the Jau city. From the results, it is perceived organizational communication guided by hierarchical aspects within a control organizational structure of power: just one voice of leadership for all departments and absence management. In contrast, closer relationship with listeners and commercial customers contributes to the maintenance of audience and market survival.

Keywords: Organizational Communication, Culture, Organizational climate, broadcasting, Piratininga Radio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Prédio da Piratininga Jaú, localizado a Rua Marechal Bittencourt, no centro da cidade.....	25
Figura 2 - Fluxo da tramitação de outorgas de serviço de radiodifusão	40
Quadro 1 - Principais Mudanças trazidas pelo Decreto 7.670 de 2012	42
Figura 3 - Composto da Comunicação Organizacional proposto por Kunsch (2003, p. 151).	61
Figura 4 - Esquema de duplicidade de produto e clientela proposto por Ferraretto	67
Figura 5 - Organograma de uma emissora de rádio proposto por Ferraretto	68
Figura 6 – Funcionários/colaboradores por tipo de contrato e gênero	78
Figura 7 - Modelo estrutural – organograma aplicado na Rádio Piratininga Jaú.....	79
Figura 8 - Gráfico de concentração de funções na Rádio Piratininga de Jaú	80
Figura 9 – Fatores que interferem no ambiente organizacional.....	87
Figura 10 - Portal na Internet (barra de menu e publicidade) da Rádio Piratininga de Jaú - 2014	90
Figura 11 - Portal de Internet (conteúdo) da Rádio Piratininga de Jaú- 2014	90
Figura 12 - Fan page da Rádio Piratininga de Jaú no Facebook (criada em janeiro de 2014) ...	91
Figura 13 - Fan page da Rádio Piratininga de Jaú no Facebook (criada em 17 de junho de 2014).....	91
Figura 14 - Página da Rádio Piratininga no Facebook com logo antiga	92
Figura 15 - Blog da Rádio Piratininga de Jaú.....	92
Figura 16 – Logo Piratininga Jaú (antiga e nova)	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	O RÁDIO NO BRASIL.....	18
2.1	HISTÓRIA DO RÁDIO BRASILEIRO.....	18
2.2	RÁDIO PIRATININGA DE JAÚ: BREVE HISTÓRICO.....	23
3	O RÁDIO COMO EMISSOR.....	27
4	O RÁDIO COMO ORGANIZAÇÃO	30
5	ASPECTOS LEGAIS DA RADIODIFUSÃO BRASILEIRA	34
5.1	SISTEMA BRASILEIRO DE CONCESSÃO RADIOFÔNICA	37
5.2	LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	43
6.	DIGITALIZAÇÃO: MODELOS PREVISTOS.....	46
6.1	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DA PIRATININGA DE JAÚ	49
6.2	A PIRATININGA AM DE JAÚ E A DIGITALIZAÇÃO DO SINAL.....	50
7.	CONCEITOS DE CULTURA, CLIMA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	53
7.1	ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO.....	53
7.1.1	<i>Características e tipologia das organizações.....</i>	<i>55</i>
7.2	COMUNICAÇÃO	57
7.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	59
7.3.1	<i>Marca, imagem e identidade.....</i>	<i>62</i>
7.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	63
7.5	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	65
8.	CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMISSORA DE RÁDIO COMERCIAL	67
9.	METODOLOGIA.....	70
9.1	ESTUDO DE CASO	72
9.2	QUESTIONÁRIO	73
9.3	PÚBLICO E AMOSTRA.....	74
9.4	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	75
10.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
10.1	PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS/COLABORADORES.....	77
10.2	ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	78
10.3	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	82
10.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	83
10.5	COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO.....	88
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
12.	REFERÊNCIAS	99
	ANEXOS	104

1 INTRODUÇÃO

A decisão de delimitar a Rádio Piratininga de Jaú como objeto deste trabalho parte de um desejo de provocar os profissionais e os responsáveis da emissora para uma mudança de comportamento, necessária há muitos anos. Esta pesquisa é o instrumento técnico, científico, elaborado por uma ex-funcionária, para apresentar questões já sabidas pela organização.

As mudanças devem contemplar uma reformulação do modelo administrativo, mas principalmente uma ruptura com as barreiras que impedem o desenvolvimento profissional, um plano de carreira, reconhecimento do trabalho e a motivação das figuras humanas desses profissionais nos aspectos extrínsecos e intrínsecos.

A empresa sobrevive, mesmo com todos os problemas que serão relatados ao longo deste trabalho, graças às pessoas que trabalham para mantê-la no ar diariamente. Muitas pessoas desistiram, cansaram-se, depois de um tempo retornaram ao antigo posto; outras nunca mais. Manter, motivar e reconhecer o trabalho e o tempo dedicado pelos profissionais é o grande desafio de qualquer organização.

Iniciamos este primeiro capítulo contextualizando o objeto deste estudo de caso, a Rádio Piratininga de Jaú, o que se faz necessário para a compreensão da proposta de pesquisa bem como dos resultados que serão apresentados.

A Rádio Piratininga de Jaú é uma entre as duas rádios comerciais locais em amplitude modulada (AM). Também existem quatro rádios comerciais em frequência modulada (FM), três webrádios, um canal de televisão a cabo (TV Local), um canal de televisão pública (TV Câmara Municipal), os estúdios do canal SBT centro-oeste paulista, o jornal impresso Comércio do Jahu, a Revista Etapa, e outras produções esporádicas e independentes de comunicação.

O município de Jaú tem 131.040 habitantes (IBGE - censo 2010). O panorama atual do mercado de comunicação social no município de Jaú, distante 320 quilômetros da capital do Estado de São Paulo, é composto de organizações com

características de microempresas e/ou empresas familiares. Mesmo empresas maiores e centenárias, como o jornal O Comércio do Jahu¹, preservam em sua cultura organizacional características tradicionalistas, tais como a burocracia e a autoridade hierárquica.

A formação de profissionais de comunicação, sobretudo os profissionais de radiodifusão, acontece na Fundação Educacional Dr. Raul Bauab, que mantém desde 2006 o curso de bacharelado em Comunicação Social, com habilitações em jornalismo e publicidade. Os profissionais do rádio tinham a opção do curso de radialismo no Senac Jaú - hoje oferecido apenas na unidade de Bauru. O mercado local está saturado de profissionais, que buscam formação, principalmente, no município de Bauru, na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), ou outras instituições de ensino superior. Quando formados, retornam para Jaú.

No entanto, o setor de rádio local mantém a tradição de preservar o profissional com perfil mais próximo do cidadão jauense, que tenha em sua fala o mesmo sotaque e os regionalismos, elementos de identificação e aproximação entre o comunicador e os ouvintes. O sinal da Piratininga Jaú é recebido por 31 municípios, estimando alcance populacional de aproximadamente 1.076.606 habitantes (Censo 2010).

Contudo, observa-se que, além da atuação profissional e inovações que o mercado tecnológico propõe, são grandes as barreiras e os desafios para a manutenção dos vínculos relacionais que se conflitam com as tradições culturais, os discursos e o progresso da Rádio Piratininga como um veículo de comunicação representativo da cidade de Jaú.

A conversão digital e o uso de novas tecnologias estão no centro do debate sobre as transformações que o rádio vem sofrendo nos cenários econômico e social. Tais mudanças interferem ainda nas relações entre a organização e os públicos, sobretudo, o público interno - que necessita de capacitação e adaptação aos novos

¹ Ver: A polêmica grafia do nome da cidade com ou sem h. Disponível em <http://www.comerciodojahu.com.br/noticia?id=1151305&titulo=A+pol%C3%AAmica+grafia+do+nome+da+cidade+com+ou+sem+%22h%22>. Acesso em: 03 jun 2014.

tempos -, muitas vezes forçando mudanças culturais, na maneira de se comunicar, na própria visão administrativa, e até mesmo na identidade organizacional.

Stuart Hall (1997, p. 3) afirma que não se deve desconsiderar o aspecto cultural e nem tratá-lo como elemento secundário dentro do conceito de identidade. Do ponto de vista sociológico, a identidade é construída e transformada de forma contínua, de acordo com as representações e o contexto histórico (Hall, 2006), permitindo ao sujeito atuar na construção dos contextos sociais.

Partindo de uma perspectiva de identidade como um conceito multidimensional do modo de ser e estar no mundo, busca-se refletir, aqui, também, sobre a identidade das organizações, mais especificamente da Rádio Piratininga. Para Lasbeck, a identidade é configurada nas relações que a fazem surgir (2009, p.8). Portanto, o ambiente, o clima e a cultura influenciam essas relações, de maneira que se busca com o presente estudo de caso fazer uma breve análise dos elementos de comunicação da Rádio Piratininga AM de Jaú que influenciam a cultura e o clima quanto fenômenos organizacionais.

Afiliada à Jovem Pan Sat, a Piratininga de Jaú assumiu aspectos da programação da rede, incluindo mais espaço para o jornalismo e programas de debate. A editoria de política pauta-se em informes do poder executivo, noticiando os debates entre vereadores na Câmara Municipal ou discussões sobre alianças e desavenças entre partidos e grupos políticos locais. O esporte tem um tratamento diferenciado em relação às outras editorias. As reportagens e programas de esporte são produzidos de maneira descontraída e demonstram a paixão que a cidade mantém pelo Esporte Clube XV de Jaú - o time de futebol é o objeto central dos veículos na produção esportiva na cidade.

A programação também busca entreter o público, com horários reservados para a música sertaneja e outros gêneros de maior preferência ao público local. De forma geral, a responsabilidade e a proximidade com o ouvinte integram a política do veículo, e isso chega inclusive a ser detalhado nos documentos de propostas comerciais do veículo e nas vinhetas da programação da própria emissora.

A economia local está consolidada no cultivo da cana-de-açúcar, em grandes fazendas ou pequenos sítios regionais, além da fabricação de calçado, sobretudo o feminino. Os trabalhadores desses segmentos iniciam sua produção diária ainda durante a madrugada. Desta forma, o trabalhador jauense que atua nesses setores costuma ligar o aparelho de rádio partir das 4 horas da manhã, quando está a caminho das lavouras, ou ainda, para aqueles que se preparam para iniciar o dia de trabalho na indústria ou nas oficinas de produção independente de calçado. A programação para este público é focada na música sertaneja, hora certa, previsão do tempo, e os primeiros boletins de ocorrências policiais. A partir das 7 horas da manhã, o noticiário é o principal produto para o trabalhador do comércio e das microempresas de serviços.

A emissora também é referência para ouvintes e cidadãos que se dirigem pessoalmente à recepção da rádio, em busca de um espaço midiático para fazer denúncias, localizar proprietários de objetos perdidos, fazer anúncios diversos, ou simplesmente para tomar café e bater um papo com locutores e repórteres.

É necessário considerar que o veículo, que completa 52 anos em 2014, é parte da história da cidade. O município é berço de pessoas de relevância para a cultura, como a poetiza Hilda Hilst, bem como o ilustre personagem da história, o aviador João Ribeiro de Barros; o empresário Sebastião Camargo (fundador da Construtora Camargo Corrêa) é lembrado como referência para a economia nacional e participou da construção de Brasília; Luciana Vendramini, a modelo e atriz que ganhou fama após posar para a revista playboy e atuar em novelas da tv globo, é também sempre lembrada na cidade; a arqueóloga Niède Guidon, de descendência francesa, é diretora Presidente da Fundação Museu do Homem Americano, e seus estudos culminaram na criação do Parque Nacional Serra da Capivara, no Piauí; por fim, curiosos personagens como o “lamentador dos mortos”, Coriolano - andarilho da década de 1930, cuja lápide está entre as mais visitadas no cemitério municipal, todos os anos, no dia de finados. São personagens que sempre estão em pauta nas reportagens e nas conversas locais.

Ainda contextualizando, a rádio Piratininga de Jaú tem um organograma funcional constituído de 22 profissionais, uma recepção, uma redação com apenas uma ilha

de edição para jornalismo, um estúdio para apresentações ao vivo, um estúdio de produção comercial e gravação de programas, uma sala para administração e atendimento comercial e a sala da diretoria.

A preservação da cultura e as tradições locais estão no perfil da rádio e podem ser notadas desde a estrutura física da organização disposta num sobrado antigo com características arquitetônicas do início do século XX, até no discurso dos profissionais que assumem o papel de representantes locais.

Nos documentos da proposta comercial (anexados), a emissora se declara ciente do ritmo acelerado da revolução digital e afirma incorporar as inovações tecnológicas ao veículo, pensando no futuro e desenvolvimento da cidade. Este é um ponto de conflito a ser sondado na pesquisa, porque se defende aqui a hipótese de que posicionamentos conservadores e as interferências políticas são fatores que dificultam o desenvolvimento organizacional, e tornam a incorporação digital e a transformação da linguagem mais lentas no âmbito da rádio Piratininga.

Como observado nas vinhetas que anunciam a programação e nas primeiras audições dos produtos jornalísticos para este estudo, a rádio Piratininga também se posiciona pelo que define como um jornalismo tradicional e de credibilidade - adjetivos utilizados diretamente nas vinhetas que anunciam o fazer jornalístico da emissora, além da linguagem voltada diretamente para um público católico predominante - com destaque para as editorias de política, polícia e esportes. Esta última editoria tem um enfoque informativo, sem deixar a linguagem descontraída do esporte de lado, com ênfase para o Esporte Clube XV de Jaú.

Neste trabalho são propostas as seguintes questões de investigação: Como surgiu a Rádio Piratininga de Jaú? Qual a estrutura organizacional da emissora? Qual o perfil dos profissionais da rádio Piratininga AM? Como se constrói a cultura e o clima organizacional a partir dos referenciais gerenciais e administrativos da rádio Piratininga? Como a comunicação interna interfere no clima e no desempenho das atividades dos colaboradores da rádio? Como as mudanças tecnológicas influenciam e/ou interferem na cultura organizacional?

Estas questões são a trilha para a observação desta pequena estrutura institucional, cumprindo os objetivos de análise desta estrutura e da comunicação desta emissora no contexto da cidade de Jaú, região centro-oeste do Estado de São Paulo. Detalhando os objetivos, pretende-se: investigar as interações no ambiente interno da rádio e a cultura organizacional na rádio Piratininga; examinar as interações comunicativas que se estabelecem entre os públicos: interno (direção, locutores, produtores e repórteres); e por fim, estudar as interações comunicativas que se estabelecem entre o público interno e o externo (organização e ouvintes).

1.1 Justificativa

Este trabalho parte do interesse em aprofundar o conhecimento das relações, dos discursos e a estrutura do meio radiofônico, que se tornam relevantes para os estudos acadêmicos em comunicação organizacional, uma vez que se propõe a investigar o rádio como organização midiática que estabelece relações sociais, neste estudo de caso, a relação com o público interno. Trata-se de refletir sobre as organizações como fenômenos sociais (SOARES, 2009), das quais são construídas relações de dependência. Soares descreve,

Organizações são fenômenos sociais complexos e dinâmicos, de cuja existência todos nós dependemos – direta ou indiretamente – em nossa vida cotidiana. Dependemos de organizações na medida em que as mesmas se constituem, a partir das relações de trabalho, como fontes de renda. Dependemos das organizações, também, porque são elas que nos oferecem desde os insumos mais básicos para nossa sobrevivência, até produtos, serviços e ideias que alimentam sonhos e que nos conferem identidade própria. (SOARES, 2009)

Analisar o modo como uma organização de serviços de radiodifusão é capaz de estabelecer vínculos a partir da cultura no ambiente interno ajuda a pensar

transformações e desafios que impactam o veículo desde o surgimento da internet, bem como nos possíveis modelos de linguagem e de interação (influência do meio no indivíduo) e interatividade (influência do indivíduo no conteúdo e no meio) que emergem a partir da conversão para o sinal digital.

Segundo Esch (1997), a compreensão do rádio, como veículo em constante transformação, também se faz necessária no contexto das relações que se desenvolvem em seu espaço, o “universo social complexo e dinâmico” em que está inserido.

Nesse sentido, compreender as características atuais que marcam a complexidade e o dinamismo que envolvem o “espaço de ação” dos comunicadores - ou seja, a sociedade e as inter-relações que se desenvolvem entre as suas instituições - por certo, podem nos ajudar a perceber como interagem e se articulam as ligações que se estabelecem entre os próprios meios de comunicação e desses para com as demais instituições sociais. (ESCH, 1997, p. 1)

Deste modo, entender a cultura organizacional do rádio AM no contexto da Rádio Piratininga Jaú, no interior do Estado de São Paulo, torna-se relevante no cenário atual, uma vez que o rádio vive um momento de grandes mudanças com o processo de digitalização, o que, para emissoras de pequena estrutura, significa reformulação de linguagem, modelos e processos de trabalho, levando à adaptação de profissionais, equipes e administração.

A cultura do rádio é tão presente na vida das pessoas na cidade de Jaú que causa impactos na dinâmica organizativa social, por exemplo, nas decisões políticas locais e decisões de consumo. Prova disso é o modelo de radiojornalismo mais presente nas duas emissoras AM, que seguem a programação *all news amenizada*² (BETTI; MEDITSH, 2008, p. 10) concentrando o conteúdo noticioso no horário nobre e insere transmissão de futebol e programas de música e bate-papo na programação.

² *All News* é a denominação para o formato de programação segmentada e especializada em conteúdo exclusivamente jornalístico. O formato surgiu nos Estados Unidos, nos anos 1960. Como uma programação exclusiva de conteúdo jornalístico exige mão de obra e produção disponível 24 horas, além dos custos altos de produção, muitas empresas optaram por manter conteúdo jornalístico apenas durante os horários de maior audiência do veículo e incluíram músicas e programas de variedades durante o resto da programação. Por esse motivo, alguns autores descrevem o modelo como *all news amenizada*.

Em Jaú, locutores e repórteres utilizam a linguagem coloquial, regionalista e mais próxima do público, com sonoras mais alongadas (três minutos, em média), principalmente nas entrevistas de representantes de órgãos públicos e políticos. Por outro lado, a Rede Jovem Pan segue um padrão textual previsto em manual de redação (PORCHAT, 1993) e as sonoras e reportagens têm menor tempo.

Outro argumento é a programação que intercala música e programas de entretenimento, além do horário comercial repleto de anúncios instantâneos, de testemunhais e spots que anunciam preços, desde artigos de butikues até ofertas de supermercado.

Estudar o rádio como instrumento e meio de participação social estimula a reflexão e ajuda a problematizar de que maneira o rádio continuará a cumprir seu papel de comunicar e ser mediador das organizações, em diferentes contextos culturais, sob o desafio de manter os princípios de imediatismo e instantaneidade na nova era digital.

1.2 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em onze capítulos. A introdução proporciona uma contextualização do objeto de estudo, o mercado de comunicação em que está inserido, informações relevantes sobre a economia e personalidades locais, o que contribui para compreensão da cultura e ambiente organizacional. Também constam os aspectos técnicos da pesquisa, desde a definição do objeto e dos tópicos até a justificativa.

O segundo capítulo intitulado “O rádio no Brasil” descreve a história do rádio brasileiro, destaca as características do veículo como emissor e como organização, apresenta o panorama da legislação radiofônica no país – inclusive contextualizando a regulamentação ao longo da história – passando pelo sistema de concessão, questões trabalhistas e o processo de digitalização. No mesmo capítulo estão inseridas as informações coletadas para o levantamento da história da Piratininga de Jaú.

Nos capítulos três, quatro e cinco, respectivamente, são abordados o rádio como emissor, o rádio como organização, e um histórico da legislação brasileira de radiodifusão.

Antecedendo os conceitos aplicados para esta pesquisa, é realizada uma breve abordagem do processo de digitalização do sinal de radiodifusão no Brasil e, ainda, a situação do objeto deste estudo diante das inovações tecnológicas nas dimensões humana, econômica e legal.

Os aspectos conceituais do trabalho são definidos em que termos e referências estão embasados na organização em questão, assim como as tipologias organizacionais, a comunicação, acultura e o clima organizacional. Busca-se explicar em seguida as características administrativas e organizacionais usuais para uma emissora de rádio.

A metodologia e as ferramentas aplicadas neste estudo de caso estão descritas no capítulo nove.

As demais respostas para os tópicos de pesquisa surgem no capítulo dez, onde constam os resultados do questionário de pesquisa institucional aplicado com os colaboradores da Rádio Piratininga de Jaú e a problematização das questões que contribuem para solucionar os tópicos de pesquisa restantes.

Nas considerações finais, estão a síntese dos tópicos de pesquisa e algumas propostas relevantes para solucionar problemas identificados e valorizar aspectos positivos da cultura e da comunicação na emissora de rádio em questão.

2 O RÁDIO NO BRASIL

2.1 História do rádio brasileiro

Alguns pesquisadores consideram que a primeira experiência radiofônica, em caráter amador, ocorreu no Recife, em 6 de abril de 1919 (ORTRIWANO, 1985, p.13), com um transmissor francês, para a inauguração da Rádio Clube de Pernambuco. O evento foi documentado como o nascimento da radiodifusão brasileira. Mas foi o padre Landell de Moura³, em 1892, quem construiu o primeiro transmissor sem fio para a transmissão de mensagens. Dois anos depois (1894, antes da transmissão da Rádio Clube de Pernambuco), o padre realizou a primeira transmissão por meio de ondas hertzianas, entre o alto da Avenida Paulista e o alto de Sant'Anna, em São Paulo.

Oficialmente, foi na exposição internacional do Rio de Janeiro, em 07 de setembro de 1922, a primeira demonstração pública de radiodifusão, realizada pela empresa norte-americana Westinghouse a pedido da Repartição Geral dos Telégrafos (FERRARETTO, 2001, p. 93-94). Durante a feira, a transmissão se deu por meio de alto-falantes. Foram transmitidos os discursos do então presidente da República, Epitáfio Pessoa, e trechos da ópera O guarani, de Carlos Gomes, que se apresentava no Teatro Municipal. A Westinghouse presenteou autoridades civis e militares com 80 receptores. Tal distribuição permitiu que a transmissão fosse ouvida em diversos pontos da capital federal e em outros estados. A Western Electric também esteve presente e manteve um estande com dois transmissores de 500 (quinhentos) watts cada.

O fato é que empresas estrangeiras buscavam no Brasil um novo mercado para expandir os produtos e a cultura. É o caminho para fortalecimento da cultura capitalista, que Ferraretto (2001) se refere:

³ A distância da cobertura da transmissão feita pelo padre Landell corresponde a oito quilômetros. O padre conseguiu as patentes norte-americanas para o transmissor de ondas (hertzianas ou landellianas), o telefone sem fio e o telégrafo sem fio. A patente brasileira do aparelho do padre Landell recebeu o número 3279, em 1900. Disponível em http://www.memoriallandelldemoura.com.br/imagen/documentos/fantastico_landell.pdf. Acesso em: 28 maio 2014.

O capitalismo tende, portanto, à busca de mercados cada vez maiores, internacionalizando seus interesses. Com o rádio, ocorre, deste modo, processo semelhante ao dos serviços telegráficos e telefônicos, de início operados predominantemente por empresas estrangeiras (FERRARETTO, 2001, p.93)

A demonstração dos norte-americanos despertou interesse dos homens que se tornaram os pioneiros do rádio brasileiro, entre eles Edgard Roquette-Pinto e Henrique Morize, que conseguiram empréstimo, junto ao governo, dos transmissores da Praia Vermelha. Com autorização para uso dos transmissores durante uma hora por dia e com estrutura precária, deram início as atividades de radiodifusão no país pela Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, em 20 de abril de 1923. Com uma proposta de difundir a cultura, cerceada por pensamentos elitistas, nos primeiros meses de funcionamento não havia programação definida e as emissões ocorriam de modo esporádico.

Seis meses depois, a emissora tinha uma sequência de programas de conteúdo de interesse geral, conferências literárias e artísticas, debates científicos, música erudita e números infantis. Os ouvintes eram apenas aqueles que tinham poder aquisitivo para adquirir os aparelhos receptores, vindos do exterior a preços muito altos.

Identifica-se então um conflito entre o ideal de promover educação e cultura e restringir o acesso e a programação voltada apenas para elite. Ortriwano (1985, p.14) e Moreira (1991, p.16) descrevem que no início, os discos de ópera eram emprestados pelos ouvintes, que gostavam dos recitais de poesia e concertos, palestras, etc., sendo o próprio ouvinte o programador.

As rádios Club do Brasil, Educadora e Mayrink Veiga, que seguiram à Rádio Sociedade no Rio de Janeiro, também operaram com esse tipo de recurso durante boa parte da década de 1920. Em outros estados brasileiros a situação era parecida: caso de São Paulo, por exemplo, que ganhou a sua primeira emissora (Rádio Educadora Paulista) em janeiro de 1924, formada por um grupo de engenheiros que tinham como meta “dotar o estado de uma emissora com fins culturais”, de acordo com relato de Mário Ferraz Sampaio no livro História do Rádio e da Televisão no Brasil e no Mundo. (MOREIRA, 1991, p. 16)

Era um público limitado, “apesar de que Roquette Pinto estar convencido, desde o início, de que o rádio se transformaria num meio de comunicação de massa” (ORTRIWANO, 1985, p.14).

Durante os anos 1920, todo o território nacional já recebia a programação e novas emissoras surgiram mantidas como clubes ou associações de idealistas e visionários dos potenciais da mídia sonora. Os associados pagavam mensalidades e as emissoras recebiam doações de instituições públicas e privadas, e, mesmo proibidos à época, alguns poucos anúncios pagos.

A década de 1930 marca a evolução do rádio brasileiro com a adoção do modelo norte-americano para radiodifusão que distribuía concessões de canais a particulares. Em 1932, ano da publicação do Decreto-Lei 21.111, para regulamentação da publicidade, foi ao ar o primeiro jingle, improvisado pelo compositor e cartunista Antonio Nássara (MOREIRA, 1991, p.22-23). Tratava-se do anúncio da Padaria Bragança, em Botafogo, Rio de Janeiro. O investimento comercial de anunciantes locais, segundo Moreira (1991, p.23) permitiu lançamento de uma programação aprimorada.

A audiência no rádio crescia e o aparelho já não tinha o preço elevado, como na década anterior. O rádio comercial modificou a forma de comunicação, com uma programação musical ainda não muito numerosa, mas que variava entre o erudito e o popular.

Em março de 1940, o então presidente Getúlio Vargas estatizou⁴ a Rádio Nacional do Rio de Janeiro, mas manteve o direito de veiculação de anúncios. A soma de recursos governamentais e receita publicitária fez da Rádio Nacional a líder em audiência e concorrente insuperável (MOREIRA, 1991, p. 24).

⁴ Segundo o dicionário Michaelis, estatizar significa sujeitar as atividades econômicas que eram de propriedade privada (serviços, instituições, empresas etc.) à interferência do Estado. Fonte: Dicionário Michaelis. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=estatizar>. Acesso em: 08 maio 2014.

Em 1941, o presidente norte-americano Franklin Roosevelt, coordenou um plano de aproximação comercial e relações culturais com a América Latina enviando Nelson Rockefeller⁵ para chefiar o Birô Interamericano. O propósito era divulgar o estilo de vida propício para o consumo de produtos fabricados nos Estados Unidos. Era o estímulo para que brasileiros bebessem coca-cola e lessem os quadrinhos do Pato Donald. Assim, grandes agências de publicidade foram instaladas no Brasil, como a J.W Thompson e a McCann-Erickson, que vinham lançar os produtos da General Electric, Standard Oil, entre outras empresas que iniciavam atividades no país.

As vozes do rádio tornavam-se celebridades, as emissoras mantinham elencos de atores para interpretar os aclamados roteiros de radionovela, cantores e cantoras iniciavam carreiras de sucesso, e todas essas vozes faziam parte do imaginário dos ouvintes. Além das radionovelas, surgiram os programas de auditório, os humorísticos e o rádio jornalismo.

Mas o sucesso do rádio sofreu queda com a popularização da televisão, em meados dos anos 1950. A junção de imagem e som atraiu mais recursos publicitários, esvaziando as cotas das emissoras de rádio. O rádio começa a registrar queda de audiência. A situação levou emissoras a se desfazerem de seus elencos e ocorrem mudanças na programação e na relação com o público. Essa relação tornou-se mais íntima, ou como MacLuhan (1964, p. 344-345) se refere, “voltou-se para as necessidades individuais”, a qualquer hora do dia, com aparelhos disponíveis nos quartos, banheiros, cozinhas, carros, ou bolsos. De acordo com Moreira (1991, p.36):

Dadas as novas circunstâncias, o rádio brasileiro passou a carecer de readaptações e reformulações, a partir da metade da década de 1950. Como já não podia contar com um público cativo (agora fascinado pela possibilidade de – além de ouvir – ver as estrelas que identificava apenas pela voz), o veículo de sucesso dos anos anteriores passou a procurar outras formas de identidade com o ouvinte. Ali começava a ser delineada a presente função do rádio: a de “companheiro” de qualquer cidadão. (MOREIRA, 1991,p.36)

⁵ “Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979), o neto de um dos mais famigerados *robber barons* do capitalismo americano, John D. Rockefeller (1839-1937), o criador da petrolífera Standard Oil. O historiador Antonio Pedro Tota, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, lembra-se da sua reação, ainda estudante, com a passagem do “tinhoso ianque” pelo Brasil, em junho de 1969, e do grupo de estudantes que pichou no muro da Igreja do Calvário, em São Paulo, os dizeres: “Rockefeller (sic) go home” Disponível em <http://revistapesquisa.fapesp.br/2009/03/01/o-capitalista-missionario/>. Acesso em: 9 maio 2014.

Essa decadência permaneceu até 1970. A reestruturação do rádio aconteceu ao longo da década. Em pleno regime militar (1964-1985), o quadro da radiodifusão no país é modificado durante o período mais duro do militarismo (1970-1983) com o início das transmissões regulares em frequência modulada, ou FM, que apresentando música ambiente, atraiu o público jovem com o modelo norte-americano de programação (FERRARETTO, 1991, p. 155). As estações FM passaram a priorizar o jornalismo, as coberturas esportivas e a prestação de serviço. O rádio conhecido como espetáculo, nos moldes da programação da Rádio Nacional do Rio de Janeiro, já não existia mais.

Foi nos anos 1980 que o formato *all News*, jornalismo em tempo integral, ganha força na programação de grandes emissoras nacionais. A rádio Jornal do Brasil AM, do Rio de Janeiro, é a primeira a implantar o modelo norte-americano de radio jornalismo, em maio de 1980. O formato *all news* foi mantido por seis anos. Ferraretto (1991, p.173) cita o chefe de jornalismo da emissora, Carlos Augusto Drummond, que argumentou a necessidade de contratação dos melhores profissionais do país para manter o modelo, porque, segundo o chefe, é preciso capacidade de trabalho e de improviso, além de habilidade no microfone, em constante revezamento, para que o formato funcione.

O final dos anos 1980 e os anos 1990 marcam, respectivamente, a chegada das redes via satélite e a segmentação. A Bandeirantes AM, de São Paulo, foi a primeira a transmitir via satélite, em março de 1982. Em 1985, o Brasilsat A1 é o primeiro satélite próprio do país. No ano seguinte, o lançamento do A2 completa o sistema brasileiro de telecomunicações via satélite. (FERRARETTO, 2001, p.166). Como descreve Ferraretto (2001, p. 167), durante os anos 1990 surgem diversas redes nacionais e regionais, dentro do conceito de segmentação, porém a busca por um público diferenciado dentro da população total de audiência existia muitos anos antes das décadas de 1970 e 80.

Na verdade, no final da década de 70, com a consolidação comercial da frequência modulada, começa um processo crescente de divisão entre as emissoras musicais que exploravam a qualidade de som da FM e as rádios AM cuja programação girava em torno do jornalismo, do esporte e do serviço. (FERRARETTO, 2001, p. 168)

Em 1998, entre as emissoras comerciais, destacavam-se as redes de abrangência nacional: Antena 1 FM de São Paulo, BandSat AM de São Paulo, BandSat FM de São Paulo, CBN AM e FM de São Paulo, Jovem Pan AM e FM de São Paulo, Transamérica FM de São Paulo. Das redes de abrangência regional: Gaucha Sat AM de Porto Alegre, GuaíbaSat AM de Porto Alegre, ItaSat AM e FM de Belo Horizonte.

Em junho de 2006 foi aprovado o Decreto 5.820 que trata da implantação do Sistema Brasileiro de Televisão Digital e as diretrizes para a transição do sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital do serviço de radiodifusão de sons e imagens e do serviço de retransmissão de televisão. Em 2013, foi publicado o Decreto n.º 8.061/2013, que modifica a norma de 2006. As mudanças visam acelerar o processo de digitalização da televisão no país.

Segundo os números divulgados pelo Ministério das Comunicações⁶ em 2013, atualmente são mais de 9,6 mil emissoras de rádio em funcionamento (entre comerciais, educativas e comunitárias, na AM e na FM). Um crescimento de 100% em relação ao número de emissoras existentes em 2003, quando as rádios brasileiras somavam menos da metade desse número. A publicação também apresenta que o rádio está presente em 88,1% dos domicílios do país. São 200 milhões de aparelhos de rádio convencionais e 23,9 milhões em automóveis, além do acesso por aparelhos celulares, “que – segundo a Anatel - hoje chegam a aproximadamente 265,7 milhões”. Cerca de 80% das emissoras do país já são disponíveis via computadores e dispositivos móveis, por meio da internet.

2.2 Rádio Piratininga de Jaú: Breve Histórico

Fundada em 29 de julho de 1962, inicialmente na frequência de 1.420 quilohertz (KHZ) em amplitude modulada (AM), a Rádio Piratininga de Jaú fez parte de uma grande rede de rádios, a Rede Piratininga de Rádios. No período em que o rádio brasileiro estava em decadência (de 1955 a 1970), a rede chegou a ter 32 emissoras no país. Hoje, a rede não existe mais e algumas emissoras optaram por manter o

⁶ Ministério das Comunicações. O rádio no Brasil: no ar há 91 anos. Disponível em <http://www.conexaominicom.mc.gov.br/materias-especiais/1488-no-ar-ha-91-anos>, acessado em 06 de maio de 2014, às 23h50.

nome "Piratininga", acrescido da cidade onde está localizada. A rede pertencia ao deputado federal por São Paulo, Miguel Leuzzi⁷.

Na ocasião, o catolicismo era a religião predominante no município de modo que a inauguração oficial aconteceu numa missa de Ação de Graças, celebrada na Igreja Matriz Nossa Senhora do Patrocínio. O Professor Benedito Montenegro⁸ participou da cerimônia como paraninfo e o locutor esportivo José Haddad⁹ como primeiro gerente. Nos primeiros anos, a emissora funcionou na rua Lourenço Prado, em frente à escola Major Prado, mudando anos depois para sua atual localização a Rua Marechal Bittencourt (figura 5).

Em meados dos anos 1970, um decreto do governo militar determinou que as redes poderiam ter o limite de sete emissoras, razão pela qual o deputado Leuze vendeu muitas emissoras. Entre os compradores, o político jauense Waldemar Bauab¹⁰ e um grupo de sócios minoritários adquiriram as emissoras de Jaú, Catanduva e São José do Rio Preto. Anos depois, Bauab tornou-se único proprietário, mas decidiu vender a Piratininga de Catanduva para pagamento de dívidas de campanha política. A emissora de São José do Rio Preto, segundo relato de funcionários da emissora, foi tomada de forma arbitrária pelos militares.

⁷ Miguel Leuzzi formou-se em medicina em 1933 e foi professor na Faculdade Paulista de Medicina. Eleito deputado federal, teve dois mandatos, o primeiro de 1954 a 1958 e o segundo de 1959 a 1962, pelo partido trabalhista nacional (PTN). Faleceu em 17 de dezembro de 1974.

⁸ O professor Benedito Montenegro nasceu na Fazenda Rio Pardo, no município e comarca de Jaú, Estado de São Paulo, em 7 de Abril de 1888, sendo que em 23 de maio de 1891 uma parte da comarca desmembrou-se para formar o distrito de São João da Bocaina, mais tarde simplesmente Bocaina. É considerado o pioneiro da cirurgia do aparelho digestivo em nosso País. Foi Diretor da Faculdade de Medicina de São Paulo, desde junho de 1941 até junho de 1947. Após exercer funções de Vice Reitor da USP, de 1941 a meados de 1946, foi nomeado Magnífico Reitor, cargo que ocupou até 1947. Participou de maneira decisiva no planejamento e na organização do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de São Paulo. Fonte: Centro Brasileiro de Cirurgiões. Disponível em <http://www.cbcs.org.br/cbc/?pagcbc=dir06>, acessado em 03/maio/2014 às 12h38.

⁹ José Haddad (1932-1995), locutor esportivo e gerente da Rádio AuriVerde de Bauru. Em 1962, a Rádio Auri-Verde, da Rede Piratininga, entrou em cadeia com as Emissoras Associadas de São Paulo, para a transmissão da Copa do Mundo. Como locutor titular, participou da equipe enviada ao Chile. Que lá, funcionou como repórter nos jogos de Viña del Mar e Santiago. Fonte: Blog do Noruska. Disponível em http://blogdonorusca.blogspot.com.br/2012_05_01_archive.html, acessado em 03/maio/2014 às 14h07.

¹⁰ O jornalista Waldo Claro biografou Waldemar Bauab em "Waldemar Bauab Uma história de coragem". Jaú: Editora Grampel, 2007.// O empresário Hamilton Chaves também descreve a trajetória da política jauense no título "Dos Farrapos a urna eletrônica: tramas e alianças na política jauense". Jaú: VHK editora, 2006.

Figura 1 - Prédio da Piratininga Jaú, localizado a Rua Marechal Bittencourt, no centro da cidade.



Foto: Arquivo Piratininga Jaú

Na década de 1980, por determinação do Departamento Nacional de Telecomunicações (Dentel) - hoje a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) é órgão que regula as emissoras de rádios e tv no Brasil - a frequência foi alterada para os atuais 1070 KHZ.

Desde 2009, a emissora é objeto de disputa judicial e está embargada, sendo a inventariante Cassandra Bauab Azar, filha de Waldemar Bauab. Após a morte de Bauab, uma das filhas vendeu a emissora para o grupo proprietário da principal concorrente na cidade, a Rádio Jauense. Logo após o embargo, Cassandra assumiu a direção executiva. Os funcionários permanecem exercendo as atividades e são eles que mantêm a emissora no ar, sem prever qual será o futuro da empresa.

Mais de 20 cidades recebem o sinal da Rádio Piratininga Jaú por meio do sinal 1070 em ondas médias: Agudos, Arealva, Areiópolis, Avaré, Bariri, Barra Bonita, Bauru, Boa Esperança do Sul, Bocaina, Baracéia, Borerí, Brotas, Botucatu, Dois Córregos, Dourado, Iacanga, Ibatinga, Igarapu do Tietê, Itajaú, Itapuí, Lençóis Paulista,

Macatuba, Mineiros do Tietê, Pederneiras, Piratininga, Pratânia, Ribeirão Bonito, São Maoel, Santa Maria da Serra, Torrinha, Trabijú.

3 O RÁDIO COMO EMISSOR

Como emissor, a essência do rádio é prestar serviço de informação e entretenimento ao público, de acordo com a legislação vigente que regulamenta desde o funcionamento até as relações trabalhistas com os profissionais envolvidos (FERRARETTO, 2001, p. 41).

Ferraretto (2001, p.23) descreve o rádio tradicional como veículo de comunicação de massa, de audiência ampla, heterogênea e anônima, que tem baixo retorno (feedback), e a mensagem é definida pela média do gosto do público. Ele conceitua cada um dos elementos característicos do meio de comunicação: a audiência, a mensagem, o retorno (feedback), a recepção e os recursos financeiros. Segundo Ferraretto (2001, p.23) a audiência pode ser ampla (atinge uma área limitada apenas pela potência dos transmissores ou pela legislação), anônima (o comunicador desconhece, individualmente, cada um de seus ouvintes) ou heterogênea (diversidade de alcance para classes socioeconômicas).

A mensagem é definida por uma média de gosto, recebendo tratamento e linguagem adequada ao público em demanda. O veículo também possuiu baixo retorno, uma vez que, em muitos casos, o receptor não tem como responder as mensagens imediatamente ao emissor. A recepção é simultânea, porque muitas pessoas recebem a mensagem ao mesmo tempo. E finalmente, a venda de espaço comercial define os recursos financeiros e a sobrevivência das emissoras.

A mensagem radiofônica é condicionada por seis fatores (FERRARETTO, 2001, p.25): a capacidade auditiva do receptor, a linguagem radiofônica, a tecnologia de transmissão e recepção empregada, fugacidade, tipos de público e formas de recepção. São esses elementos que determinam a forma e do conteúdo da mensagem.

Para Marshall McLuhan (1964), o rádio é um meio quente, ou seja, “que prolonga um único de nossos sentidos” (p. 38) e não deixa muita coisa a ser preenchida pela audiência, pelo volume de dados ou “alta definição,” permitindo menor participação do ouvinte. O meio quente é capaz de comunicar em profundidade, incentivando o

imaginário do público. Contraindo-se a fala, por si só, é classificada por McLuhan como um meio frio de baixa definição, porque fornece pouco e muito deve ser preenchido pelo ouvinte. Daí a comparação dos efeitos sobre os usuários do rádio, meio quente, e do telefone, meio frio.

Por outro lado, Bertold Brecht (2005, p. 42) defende que o rádio é simplesmente um “aparelho reproduzidor e simplesmente reparte”, cheio de promessas e pouco efetivo. Com isso, Brecht nos apresenta o potencial radiofônico de possibilitar o intercâmbio e torná-lo de um aparelho de distribuição em aparelho de comunicação.

Temos a fala como base da transmissão (FERRARETTO, 2001, p.26) e a audição a base para a recepção, que associada à ausência de contato visual, possibilita uma série de alternativas sonoras para codificação da mensagem. Essas alternativas constituem a linguagem, que engloba a voz humana, música, efeitos sonoros e silêncio, trabalhando aspectos conscientes e inconscientes do ouvinte. Para McLuhan (1964, p.340) a ausência de elementos visuais permite que a mensagem seja preenchida por outros elementos por meio dos demais sentidos, adquirindo novos significados.

Se sentamos e conversamos no escuro, as palavras de repente adquirem novos significados e texturas diferentes... Todas as qualidades gestuais que a página impressa elimina da linguagem retornam à linguagem no escuro – e no rádio. Quando se oferece apenas o som de uma peça teatral, nós a preenchemos com todos os sentidos e não apenas com a visão de ação. (MACLUHAN, 1964, p. 340)

A tecnologia radiofônica é caracterizada pela transmissão de sons e sinais sem uso de fios, parâmetro definido nos anos 1980 considerando desde o código telegráfico de Samuel Morse. Para Ferraretto (2001, p.27), a quantidade de recursos técnicos influenciará ainda na eficácia do processo comunicativo, a pensar na transmissão e na compreensão da mensagem.

Características como o imediatismo e a instantaneidade condicionam a mensagem, consumida no momento da transmissão. Após poucos instantes, a notícia se torna obsoleta, e só pode ser resgatada por meio de gravações.

O ouvinte também pode receber o som de diferentes maneiras. Citados por Ferraretto (2001, p. 28-29), Abraham Moles, Kurt Schaeffer e Maria Cristina Romo Gil propõem diferentes formas de recepção: para Moles, o ato de escutar pode ser ambiental, a escuta em si, atenção concentrada ou escuta por seleção. Schaeffer apresenta o ato de ouvir, o de escutar, prestar atenção e compreender. Por fim, Gil classifica a recepção pela retenção da mensagem nos sentidos verbal, visual ou audiovisual. Deste modo, Ferraretto (2001, p. 29) conclui que “a mensagem radiofônica deve ser formulada levando em consideração as possibilidades de recepção próprias do veículo”.

A tendência de segmentação torna o conteúdo adaptado para a parcela que representa a audiência da emissora, o que pode variar da linguagem coloquial ao erudito, e em termos de conteúdo, pode até ser desconsiderado por determinada emissora por não atender aos interesses de seu público.

4 O RÁDIO COMO ORGANIZAÇÃO

As primeiras estruturas organizacionais nas emissoras de rádio surgiram com o advento da publicidade (ORTRIWANO, 1985, p.15), considerando as reflexões de Kunsch (2003, p.24) quando afirma que, no aspecto conceitual, “uma organização não se resume a uma associação de pessoas e a uma junção de esforços cooperativos”. Se fosse assim, consideraríamos desde as primeiras emissoras que eram denominadas clubes ou associações, porque sobreviviam com as doações e mensalidades pagas por sócios simpatizantes ao novo meio de comunicação. Mas, como vimos, os primeiros anos do rádio foram marcados pelo imprevisto, poucos recursos técnicos e estruturais, e desconhecimento da linguagem adequada ao veículo. Compreenderemos melhor os conceitos de organização no capítulo três.

O fato é que a regulamentação da publicidade por meio do Decreto 21.111/1932 permitiu que o rádio deixasse de ter um caráter exclusivamente educativo, estatal ou mesmo dependente de mensalidades de sócios para manutenção da programação e dos custos com pessoas, espaço e equipamentos. Foi o impulso para o desenvolvimento do meio como organização empresarial, para a profissionalização e para o aprimoramento da linguagem radiofônica. Esch, diz:

Com o advento da publicidade, o caminho da profissionalização estava aberto. Concomitantemente às mudanças ocorridas a partir dos anos 30 nos quadros político, social e econômico do país, o rádio incorporou aos poucos significados simbólicos perante seus ouvintes e funções econômicas que o impulsionaram a um rápido desenvolvimento. Ultrapassou o estágio amadorístico e de imprevisto, que marcou sua fase inicial, e chegou aos anos 40 com o germe da criatividade e modernização. Criou programas e novas propostas de linguagem que buscavam se aproximar cada vez mais do agrado dos ouvintes. No entanto, para que toda a evolução apresentada pelo veículo ocorresse, foi necessário também desenvolver seu potencial empresarial, enfim, profissionalizar seu funcionamento. Buscou-se aprimorar cada vez mais seus redatores, diretores, atores e técnicos, de forma a adaptá-los à lógica capitalista que se incorporava com maior força na economia nacional e, em consequência, no próprio veículo.
(ESCH, 1997, p. 03-04)

Nos primórdios do rádio comercial, não existiam ainda estruturas burocráticas e os primeiros profissionais eram todos denominados programistas (ORTRIWANO, 1985, p. 16). Havia um verdadeiro acúmulo de tarefas. Os profissionais executavam atividades que iam da contratação de espaços até apresentação de programas. Isso

foi diminuindo à medida que as emissoras precisavam sair da improvisação e encarar a concorrência dos espaços publicitários. Os profissionais passavam a ser contratados para receber salários mensais.

A rádio Record, que fez de César Ladeira o locutor oficial da Revolução Constitucionalista de 1932¹¹¹, adotou um novo modelo de programação para o período, organizado pelo próprio Ladeira. Foi a primeira a introduzir um cast profissional e exclusivo com remuneração mensal. Até mesmo as emissoras menores buscavam manter o pessoal fixo.

A Rádio Nacional do Rio de Janeiro, inaugurada em 12 de setembro de 1936, líder em audiência e em contratos de anúncios publicitários, foi pioneira em desenvolvimento de organização burocrática (COSTELLA, Antonio apud ORTRIWANO, 1985, p. 18). Havia um conselho de administração formado por oito divisões especializadas, subordinadas a um diretor geral.

Eram dez maestros, 124 músicos, 33 locutores, 55 radio atores, 39 radio atrizes, 52 cantores, 44 cantoras, 18 produtores, 13 repórteres, 24 redatores, quatro secretários de redação e cerca de 240 funcionários administrativos (COSTELLA, Antonio apud ORTRIWANO, 1985, p. 18). Havia seis estúdios, um auditório de 500 lugares, com dois transmissores para ondas médias (25 e 50 kW) e dois para ondas curtas (50 kW cada). O sinal era recebido em todo o território nacional até o exterior (América do Norte, Europa e África).

Desse modo, a regulamentação instigou nas emissoras a necessidade de se desenvolver estruturas organizacionais para a participação na disputa do mercado (ORTRIWANO, 1985, p. 15), estimulando o potencial empresarial das comunicações no setor.

A competição teve, originalmente, três facetas: desenvolvimento técnico, status da emissora e sua popularidade. A preocupação “educativa” foi sendo deixada de lado e, em seu lugar, começaram a se impor os interesses mercantis. (ORTRIWANO, 1985, p. 15).

¹¹¹¹ A Record, que no início dos anos 1930 já veiculava propaganda política, conclamou o povo em favor da Revolução de 1932, com César Ladeira ganhando projeção nacional de “porta-voz” da causa. (ORTRIWANO, 1985, p. 17)

Identificamos técnica, status e popularidade como traços do pensamento da comunicação organizacional no universo radiofônico, associando a técnica aos recursos essenciais de produção e qualificação dos profissionais, e o status e a popularidade à marca, imagem e identidade – os três temas serão melhor conceituados no capítulo três - bem como todas as relações que podem se desenvolver a partir da organização.

O horário comercial influenciou diretamente na linguagem radiofônica, permitindo que locutores e personalidades que se construíram por meio da radiodifusão se tornassem verdadeiros representantes de marcas e produtos. No rádio, o status e a popularidade também dependem, diretamente, das vozes, ou seja, dos elencos contratados para as locuções, radio jornais, anúncios de publicidade. Os cantores do rádio e os atores das radionovelas notabilizaram as emissoras de rádio que os contratavam, e influenciavam a audiência com suas características pessoais, roupas, costumes, etc. Nomes como Ângela Maria, Dalva de Oliveira, Marlene, Araci de Almeida, Emilinha Borba, Paulo Tapajós, Francisco Alves (o rei da voz), Orlando Silva (o cantor das multidões), Linda Batista, Luiz Gonzaga e Noel Rosa, etc., representavam diversos gêneros musicais e atraíam os fãs para as portarias das emissoras. A imagem, opinião recente, e a reputação, construída ao longo do tempo, (BALMER, 1998, p. 971 apud ALMEIDA, 2009, p. 232) desses profissionais de rádio são fatores importantes no relacionamento do profissional com a emissora.

Quando Almeida (2009, p.216) apresenta os conceitos e dimensões da práxis para a identidade, imagem e reputação ou status organizacional, ela parte do pressuposto de que eles “se inter-relacionam como expressões sociais em um espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico”, considerando aspectos do ambiente organizacional com características contínuas de interpretação e reinterpretação das relações sociais para a elaboração da construção de sentido (ALMEIDA, 2009, p.215). O discurso institucional (ROMAN, 2009) e a prática organizacional – ambos os conceitos também estão no capítulo três - devem estar alinhados para reforçar esse status.

Quanto às características que contribuem para a construção de sentido no rádio, Carlos Eduardo Esch (1997), considerando as evoluções temporais e históricas,

propõe que o veículo assume sentidos que podem ser classificados em: educativo e cultural, comercial, político, espetáculo, e, por fim, o sentido social. Ao adquirir características comerciais, com as primeiras regulamentações para o setor, “acabaram por contribuir de maneira decisiva para o fracasso da proposta que Roquette Pinto desejava implantar”, enfraquecendo o sentido cultural e educativo do rádio (ESCH, 1997, p. 02).

5 ASPECTOS LEGAIS DA RADIODIFUSÃO BRASILEIRA

A primeira regulamentação dos serviços de radiodifusão brasileira foi o Decreto 16.657, de 05 de novembro de 1924, que era definida como “a difusão pública de interesse geral” (MARTINS, 2007, p.307). O artigo 51 do mesmo decreto determinava as licenças para exploração dos serviços por meio de concessões federais. Tinha direito à exploração apenas sociedades nacionais que utilizassem o meio apenas para programação educativa, científica, artística e de benefício público.

Segundo Martins (2007, p. 307), o decreto é decorrência do início das transmissões, com abertura da precursora Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, em 20 de abril de 1923. Até o final da década de 1920, já existiam as principais emissoras comerciais, motivadas pela fundação da Rádio Mayrink Veiga, em 1927. Na década seguinte, foram inauguradas a Rádio Nacional do Rio de Janeiro (1933), a Rádio Tupi do Rio de Janeiro (1935) e a Tupi de São Paulo (1937).

Em 1940, proprietários de emissoras se articularam na tentativa de convencer o Governo de Getúlio Vargas da necessidade de uma legislação para o setor. No ano seguinte, o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) recebeu uma proposta de código. Alencastro e Silva (1990 apud Martins, 2007, p. 311) observa que tanto a proposta de codificação quanto outras sete semelhantes apresentadas até 1946 não foram bem sucedidas junto ao Governo Federal, assim como não avançaram no Congresso Nacional.

O Rio de Janeiro sediou em 1946 o Primeiro Congresso Brasileiro de Radiodifusão. O objetivo dos empresários de telecomunicação era discutir uma legislação unificada para organizar as diversas regulamentações existentes em apenas um instrumento legal. A proposta foi encaminhada ao então presidente da República, Eurico Gaspar Dutra, também à Câmara dos Deputados, sem prosperar. Ainda outros projetos com objetivo de organizar as normas para a radiodifusão foram propostos até 1952, sem sucesso nos dois poderes (MARTINS, 2007, p. 311 apud ALMEIDA, 1993).

O início da década de 1950 marca o começo de um dos maiores conglomerados de comunicação da América Latina, com a fundação da TV Tupi de São Paulo, em 18 de setembro de 1950, do empresário Assis Chateaubriand – proprietário do diário “O

Jornal” no Rio de Janeiro. Em 1953, surgiu a TV Record de São Paulo e, em 1955, a TV Rio.

À medida que os serviços de radiodifusão ganharam força como meio de comunicação de massa, as atenções do Governo Federal se voltaram para o controle e a fiscalização do conteúdo. Por essas razões, algumas regras foram estipuladas, entre elas: apenas empresas com capital integralmente nacional poderiam fazer manutenção dos serviços de radiodifusão; a outorga de concessões de competência exclusiva da União bem como a fiscalização direta da programação. Tais determinações vigoraram por, pelo menos, quatro décadas.

Para Bolaño (2007, p.11), o Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962) é a representação do conflito e das negociações entre os defensores de um meio com a função exclusivamente educativa e cultural e os que acreditavam nas oportunidades comerciais do rádio.

O tempo de concessão também é questão de debate. O Decreto 20.047, de 1931, estabelecia a renovação a cada dez anos, para organizações públicas ou privadas. Durante o governo de Getúlio Vargas, o Decreto 29.783, em 1951, reduziu o prazo de renovação das concessões para três anos. Este último decreto caiu um ano depois. Novamente, em 1961, o então presidente Jânio Quadros criou o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), subordinado à Presidência da República. No mesmo ano, Jânio Quadros assinou o Decreto 50.840, diminuindo o prazo de renovação para três anos. No ano seguinte, com a renúncia do presidente, o decreto deixou de vigorar (BOLAÑO, 2007, p. 11-12).

E foi em 1962, durante o governo de João Goulart (1961-1964), ao assumir o lugar de Jânio Quadros, que os representantes da indústria das telecomunicações se articularam para a criação de um código de acordo com os interesses de mercado. De acordo com Bolaño (2007, p.12), João Goulart vetou mais de 50 itens do código, porém o Congresso Nacional derrubou todos os vetos numa única noite, sob a pressão da recém-criada Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (ABERT).

O Decreto 52.026, de maio de 1963, é o regulamento geral que complementa o Código de Telecomunicações, estabelecendo os alicerces da legislação para o setor até os anos 1990. O decreto “detalha a estrutura, atribuições e funcionamento do CONTEL - responsável pela elaboração de um Plano Nacional de Telecomunicações – e do Departamento Nacional de Telecomunicações (DENTEL)” (BOLAÑO, 2007, p.12-13).

João Goulart foi deposto pelos militares durante o golpe, em 1964. Em 1967, o governo militar publicou o Decreto-Lei 236, que cria restrições à propriedade de emissoras, limitando para o número de 10 emissoras que cada entidade poderia controlar em todo o país.

Ainda em 1967, os militares criaram o Ministério das Comunicações (Decreto-Lei 200), que incorpora o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL) e o Departamento Nacional de Telecomunicações (DENTEL) do Sistema TELEBRAS, que incorpora a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL), “formando uma rede composta de emissoras ligadas aos governos estaduais (na sua maioria) ou a universidades (em alguns estados da federação)” (BOLAÑO, 2007, p.14). O modelo de desenvolvimento dos militares, segundo Bolaño (2007, p.14-15) estava constituído em três pontos: transmissão, pesquisa e desenvolvimento, e produção de equipamentos. O sistema estatal controlava a transmissão e a pesquisa e desenvolvimento, enquanto que multinacionais fabricantes de equipamentos, implantadas no país, eram privilegiadas nas compras do setor público “em troca da internalização do progresso técnico”.

Para Martins (2007, p. 327), o Código Brasileiro de Telecomunicações não alterou o status de prestação de serviços da radiodifusão, “garantindo aos radiodifusores maior estabilidade empresarial, com a imposição de prazos dilatados e renováveis das outorgas”. Outro aspecto é a rara observação de regras restritivas, como limites à propriedade, controle administrativo e publicidade comercial (MARTINS, 2007, p. 327).

A reforma das telecomunicações, durante o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, por sua vez, apresenta como principal característica a

fragmentação do sistema TELEBRAS e a rearticulação regional das teles, abrindo caminho para as privatizações e à ampla concorrência (BOLAÑO, 2007, p. 15 apud BOLAÑO, 1997). A Lei Geral das Telecomunicações (LGT), aprovada em 07 de julho de 1997, e a Lei Geral da Comunicação Eletrônica de Massa (LGCEM) são marcos na reforma das normas para o setor.

5.1 Sistema brasileiro de concessão radiofônica

As regras para a outorga dos serviços de radiodifusão se resumiram, até 1962, por meio do Decreto 20.047, de 27 de maio de 1931 e do Decreto 21.111, de 1º de março de 1932 (LOPES, 2009, p. 03). O primeiro, promulgado pelo então presidente Getúlio Vargas, determinava a competência exclusiva do Poder Executivo para regulamentar as atividades de radiodifusão, bem como a radiotelegrafia e telegrafia. Neste ponto, cabe destacar que os direitos de outorga ou concessão diferem das permissões, como explica Jambeiro (2002, p.59):

Concessão é o ato presidencial que concede a uma pessoa o direito de executar e explorar serviços de radiodifusão, durante um tempo determinado. Esta definição difere da de Permissão, entendida como a autorização para retransmitir sinais de TV, emitidos por estações de radiodifusão. A primeira só pode ser licenciada pelo presidente. A segunda, pelo ministro das Comunicações. Nem a concessão nem a permissão dão aos concessionários direitos exclusivos de explorar estes serviços. (JAMBEIRO, 2002, p.59)

O Decreto 21.111 de 1932 definiu, pela primeira vez, as regras para a concessão de rádios. Lopes (2009, p. 03-04) resume as regras fundamentais válidas à época: prazo de concessão de 10 anos; renovações “a juízo do governo”; mínimo de 2/3 de diretores brasileiros, em empresas obrigatoriamente nacionais; tempo máximo de publicidade na programação de 10%, com tempo máximo de 30 segundos para cada inserção; proibição da transferência, direta ou indireta, da concessão; ilegalidade de estabelecimento de qualquer convênio, acordo ou ajuste com outras companhias ou empresas de comunicação sem prévia aprovação do Governo.

Na Constituição de 1934, era competência exclusiva da União “explorar ou dar concessão aos serviços de telégrafos, radiocomunicação e navegação aérea”¹² (art.

¹² Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 10 maio 2014.

5º, inciso VIII). O mecanismo legal contribuiu para a aplicação do modelo *trusteeship model*¹³ e consolidação um modelo norte-americano de gestão de espectro muito semelhante ao *command-and-control*¹⁴ (LIMA e RAMOS, 2006, apud LOPES, 2009, p.04).

Até a constituição de 1988, foi mantida a exclusividade do Governo Federal nas concessões. A Carta Magna de 1988 modifica os procedimentos de outorga, dividindo a responsabilidade entre os poderes Executivo e Legislativo. Lopes (2009, p.04) descreve que, desde então, surgiu a necessidade de um marco regulatório para as comunicações radiofônicas.

Com o passar dos anos, os Decretos 20.047 e 21.111 foram alterados e complementados por diversas outras leis e decretos. Com isso, criou-se um cipoal regulatório de difícil entendimento, composto por peças orientadas por políticas muitas vezes divergentes e conflitantes. Essa realidade deixou evidente a necessidade de uma consolidação do marco regulatório do setor, por meio de uma nova legislação para as telecomunicações, incluindo a radiodifusão. (LOPES, 2009, p. 04)

Em 1963, após dez anos¹⁵ de tramitação entre Senado e Câmara Federal, foi aprovado o Código Brasileiro de Telecomunicações, Lei 4.117, que trata dos meios de comunicação eletrônica, da telefonia e de outras tecnologias de transmissão de dados.

A Constituição Federal de 1988 manteve as obrigações educativas e culturais para as emissoras de radiodifusão, além de preservar a competência da União para explorar os serviços de radiodifusão, diretamente ou por meio de concessão a terceiros. A partir de 1988, o que mudou, principalmente, foi a descentralização do poder das concessões, que desde então passou a ser competência compartilhada

13 *trusteeship model*: “modelo segundo o qual existe responsabilidade governamental em organizar de forma racional o espectro radioelétrico, podendo o próprio Estado operar os serviços de radiodifusão, ou transferir esta responsabilidade a um agente privado, por meio de uma outorga pública”. (LIMA e RAMOS, 2006, apud LOPES, 2009, p.04).

14 *command-and-control*: modelo de gestão norte-americano “que condicionava a utilização de ondas de rádio à emissão de uma licença, na qual estão estabelecidos os termos nos quais se fará esse uso”. (LIMA e RAMOS, 2006, apud LOPES, 2009, p.04).

¹⁵ De acordo com Lopes (2009, p. 04) a primeira proposta que culminaria no Código Brasileiro de Telecomunicações foi o Projeto de Lei do Senado nº 36, de 1953. Na casa iniciadora tramitou durante quatro anos. Na Câmara dos Deputados, foi renomeada como PL 3.549/1957 e foram mais cinco anos de debate.

entre Governo Federal e Congresso Nacional, expressa em duas passagens da nova Constituição:

Art. 49. É da competência exclusiva do Congresso Nacional: (EC nº 19/98)

...

XII – apreciar os atos de concessão e renovação de concessão de emissoras de rádio e televisão; (BRASIL, 2011, p.52-53).

Art. 223. Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, observado o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal.

§ 1º O Congresso Nacional apreciará o ato no prazo do art. 64, §§ 2º e 4º, a contar do recebimento da mensagem.

§ 2º A não renovação da concessão ou permissão dependerá de aprovação de, no mínimo, dois quintos do Congresso Nacional, em votação nominal.

§ 3º O ato de outorga ou renovação somente produzirá efeitos legais após deliberação do Congresso Nacional, na forma dos parágrafos anteriores. (BRASIL, 2011, p. 142-143)

Quanto aos prazos para apreciação das concessões, tratando-se de projetos de iniciativa do Poder Executivo, no art. 64, os parágrafos 2º e 4º determinam, respectivamente, 45 dias para cada uma das casas legislativas, caso não haja pedido de urgência, ou apreciação em sessão conjunta no prazo de 30 dias nos casos de veto. Sobre este último caso, o veto só pode ser rejeitado pela maioria absoluta dos deputados e senadores, em voto secreto.

Um ano antes da privatização do sistema Telebrás¹⁶, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada em 1997, passou a controlar algumas funções do setor de radiodifusão que antes eram do ministério, por exemplo, a fiscalização do espectro radioelétrico, “embora a Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472, de 16 de julho de 1997) tenha explicitamente excluído a outorga dos serviços de rádio e de televisão da jurisdição da agência” (LOPES, 2009, p. 06).

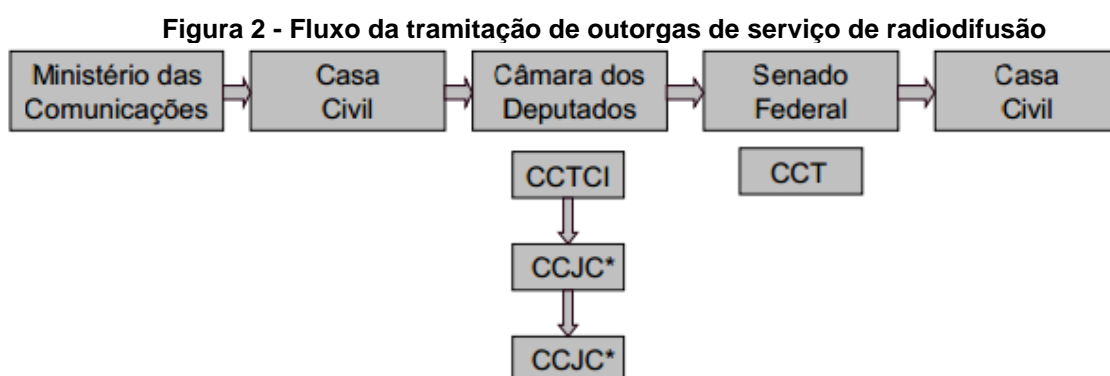
Em 1995, o Decreto nº 1.720 de (revogado pelo Decreto nº 2.108, de 1996) estabeleceu que, a outorga de radiodifusão comercial seria precedida de licitação.

16 Telebrás: empresa *holding* de um sistema empresarial constituído de 27 (vinte e sete) operadoras estaduais e de 1 operadora de longa distância, bem como de dois centros de treinamento (em Recife e em Brasília) e de 1 (um) Centro de Pesquisa e de Desenvolvimento, era a responsável por mais de 95% dos serviços públicos de telecomunicações do País. Pouco depois de criada, em 1972, a Telebras já interligava todos os Estados brasileiros. Na primeira década de operação, o salto foi de 1,4 milhões de telefones em 2,2 mil localidades para 5,8 milhões de telefones em 6,1 mil localidades. A privatização do sistema ocorreu em 29 de julho de 1998. Fonte: TELEBRÁS. Histórico. Telebrás. Disponível em http://www.telebras.com.br/inst/?page_id=41. Acesso em: 13 maio 2014.

Existem três Modalidades de concessão, que são para radiodifusão educativa, radiodifusão comercial ou radiodifusão comunitária. Para este trabalho, trataremos apenas do processo de concessão para radiodifusão comercial, coerente ao objeto de estudo em questão.

Em essência, não importa o tipo de modalidade, todos os processos de outorga ou de renovação são analisados de forma compartilhada pelo Ministério das Comunicações e pela Presidência da República. Porém, como afirma Lopes (2009, p.06), o primeiro órgão tem caráter mais técnico e o segundo é mais político.

Na Presidência da República, a responsabilidade pela análise dos processos é da Casa Civil. No Ministério das Comunicações, é o Departamento de Outorgas de Serviços de Radiodifusão da Secretaria de Serviços de Comunicação Eletrônica, responsável por toda a instrução dos processos. São duas coordenações que compartilham a análise os processos de outorga e renovação de concessão de emissoras comerciais. Uma coordenação cuida da análise jurídica e a outra, da engenharia, avalia as questões técnicas. Depois, os processos são enviados para a Consultoria Jurídica, que assessora e coordena todo o Ministério, responsável pela revisão dos processos e elaboração dos atos a serem assinados pelo ministro das comunicações (LOPES, 2009, p. 06).



Fonte: Relatório preliminar da Subcomissão Especial destinada a analisar mudanças nas normas de apreciação dos atos de outorga e renovação de concessão, permissão ou autorização de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagem (apud LOPES, 2009, p. 07).

No âmbito do Congresso Nacional, os processos passam pelas seguintes Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados: Comissão de Ciência,

Tecnologia, Comunicação e Informática (CCTCI), e Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJC). A CCJC recebe duas vezes os processos, sendo que na primeira, é analisada a constitucionalidade e a juridicidade da proposição. Na segunda, é elaborada a redação final. No Senado, a análise cabe a Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática (CCT).

Para obter uma outorga de radiodifusão comercial é preciso solicitar ao Ministério das Comunicações a abertura de edital para o serviço e localidade pretendidos. A decisão sobre a abertura ou não de um procedimento licitatório cabe ao ministro. Lopes (2009, p.08) explica as regras para o processo licitatório de radiodifusão comercial:

O edital deve indicar, entre outros: o objeto da licitação; o valor mínimo da outorga; condições de pagamento; relação de documentos necessários à habilitação; e critérios para julgamento das propostas técnicas e de preço. Também deve haver no edital indicação de critérios objetivos para a gradação da pontuação, sendo vedada a comparação entre propostas. As concorrências ocorrem em três etapas. A primeira é a fase de habilitação e, caso o candidato cumpra todas as exigências do edital, passa à fase seguinte. Na segunda etapa, são analisadas as propostas técnicas e, por último, as propostas financeiras (LOPES, 2009, p.08).

Para a Associação Brasileira de Rádio e TV (ABERT)¹⁷, o que diferencia uma emissora comercial de emissoras comunitárias ou educativas, é a permissão para veiculação de anúncios publicitários, tratando-se de concessão a título oneroso, e o risco econômico de mercado que os proprietários destas emissoras assumem, porque são mantidas pela publicidade que veiculam.

Em 2012, as regras para a concessão sofreram novas modificações pelo Decreto 7.670, após denúncias de processos licitatórios vencidos por pessoas físicas sem capital suficiente para o investimento e manutenção do negócio. Conforme publicado pelo Ministério das Comunicações, o novo decreto altera o antigo (Decreto 52.795), que vigora desde 1963 (conforme quadro 1). As mudanças visam tornar o processo mais rápido e eficiente, e impõe a obrigatoriedade de comprovar garantia

¹⁷ Disponível em <http://www.abert.org.br/web/index.php/menuradiodifusao/menuradioilegal>. Acesso em: 8 maio 2014.

de recursos financeiros e infraestrutura de acordo com as novas exigências de mercado, para que não se arrisquem a ter dificuldades de operar.

Quadro 1 - Principais Mudanças trazidas pelo Decreto 7.670 de 2012

Assunto	Situação antiga	Situação atual (com o novo decreto)
Competência para outorga	<p>Presidente da República: TV; rádio OM; rádio OC; rádio OT.</p> <p>Ministro das Comunicações: Rádio FM (inclusive comunitária e educativa); Rádio OM local (hipótese rara).</p>	<p>Presidente da República: TVs</p> <p>Ministro das Comunicações: Rádios</p>
Caução para participar da licitação	1% do valor do edital	O Ministério das Comunicações estabelecerá, em edital, o valor da caução.
Procedimento	<p>Licitação; Outorga; Congresso nacional; Pagamento de 50% do valor da outorga; Aprovação de local/licenciamento; Pagamento da 2ª parcela do valor da outorga (1 ano após o pagamento da primeira).</p>	<p>Licitação; Aprovação de local Outorga; Pagamento do valor integral da outorga (Em caso de não aprovação pelo Congresso Nacional, o valor será devolvido, corrigido pela Selic); Congresso Nacional; Licenciamento.</p>
Condições econômico-financeiras do licitante	Relação entre o ativo e o passivo exigível maior ou igual a 1 (um)	<p>Projeto econômico-financeiro demonstrando a origem dos recursos a serem aplicados no empreendimento (outorga mais custos de instalação); Pareceres de dois auditores independentes atestando a boa saúde financeira da empresa para executar o empreendimento; Outras que o MiniCom julgar necessárias.</p>
Critérios técnicos	<p>Tempo de programação jornalística, educativa e informativa (máximo de 15 pontos); Tempo de programação jornalística (máximo de 15 pontos); Tempo de programação cultural, artística e jornalística local (máximo de 30 pontos); Menor tempo para entrar em funcionamento (máximo de 40 pontos).</p>	<p>Tempo de programação educativa (máximo de 20 pontos); Tempo de programação jornalística (máximo de 20 pontos); Tempo de programação cultural, artística educativa e jornalística local (máximo de 30 pontos); Tempo de programação cultural, artística, educativa e jornalística de produção independente (máximo de 30 pontos).</p>

Fonte: Ministério das Comunicações. Governo muda regras para concessão de rádio e TV comercial. Disponível em <http://www.mc.gov.br/radio-e-tv/noticias-radio-e-tv/24022-160112-governo-muda-regras-para-concessao-de-radio-e-tv-comercial>. Acesso em: 13 maio 2014.

5.2 Legislação trabalhista

A Lei 6.615¹⁸, de 16 de dezembro de 1978 regulamenta e determina as condições de atuação para os radialistas. Ferraretto (2001, p. 41), utiliza a definição de Rabaça e Barbosa (1987, p. 232) que qualificam a emissora de rádio como um “centro de produção de programas”, uma empresa que produz e transmite mensagens de comunicação de massa por meio de sinais de radiodifusão. As categorias trabalhistas são as forças que interagem dentro da infraestrutura e permitem esclarecer essa definição, como organização. Jornalistas, radialistas e funcionários administrativos compõem as três categorias trabalhistas na radiodifusão sonora.

Trata-se de um ambiente que experimenta diariamente conflitos entre categorias, disputas de poder, a popularidade causada pela exposição pública. A pressão constante pela divulgação imediata e instantânea de informação é geradora de stress no ambiente. A legislação (artigo 24 da Lei 6.615/1978) determina que “nenhum profissional será obrigado a participar de qualquer trabalho que coloque em risco sua integridade física ou moral”. É um artigo pouco recorrido, principalmente no que tange o aspecto moral dos profissionais. Os bastidores dos veículos de comunicação nem sempre são glamorosos e não representam o mundo ideal que é percebido pela audiência.

Alguns pontos na legislação criam conflitos entre as categorias de jornalista e radialista. O Decreto Lei 83.284¹⁹, de 13 de março de 1979, artigo segundo, determina que funções como redator, comentarista, entrevistador e repórter são privativas de jornalista, mas no rádio e na televisão são substituídas pelo produtor, locutor, locutor-noticiarista, locutor-entrevistador, etc., funções do radialismo. Quanto à obrigatoriedade do diploma de jornalismo para exercício da função, prevista no artigo quarto, foi derrubada pelo Supremo Tribunal Federal em 2009.

O Decreto 84.134²⁰, de 30 de outubro de 1979, regulamenta a Lei 6.615, de 1978, que dispõe sobre a regulamentação da profissão de radialista. A Lei prevê que as

¹⁸ Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6615.htm. Acesso em: 03 abr 2014.

¹⁹ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D83284.htm. Acesso em: 03 abr 2014.

²⁰ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D84134.htm. Acesso em: 03 abr 2014.

funções do radialista “englobam ações como preparação e colocação no ar de uma programação” (FERRARETTO, 2001, p. 43). A Lei prevê as funções divididas em atividades de administração, produção e técnica.

Na administração, o parágrafo primeiro do artigo quarto especifica que as atividades “compreendem somente as especializadas, peculiares às empresas de radiodifusão”. As atividades de produção, de acordo com o parágrafo segundo, subdividem-se nos seguintes setores: autoria, direção, produção, interpretação, dublagem, locução, caracterização e cenografia. E as atividades técnicas, conforme o parágrafo terceiro do artigo quarto, subdividem-se em: direção, tratamento e registros sonoros, tratamento e registros visuais, montagem e arquivamento, transmissão de sons e imagens, revelação e cópia de filmes, artes plásticas e animação de desenhos e objetos, e manutenção técnica.

É obrigatório o registro na Delegacia Regional do Trabalho para todas as funções previstas no artigo quarto da Lei, conforme o artigo sexto. O registro é válido em todo o país e pode ser obtido mediante apresentação de diploma de curso superior, quando tiver. Quem tiver certificado correspondente às habilitações profissionais ou básicas de ensino médio, antigo segundo grau. A Lei também prevê aceitação de atestado de capacitação profissional.

O acúmulo de atividades e funções é comum em empresas de pequeno porte. Os casos previstos na legislação preveem percentual adicional ao salário pelo exercício de funções acumuladas dentro de um mesmo setor. Os percentuais correspondem à potência em quilowatts das emissoras, conforme o artigo 13, tomando por base sempre a função de melhor remuneração. Nas emissoras de potência igual ou superior a 10 quilowatts o acúmulo de função incide em acréscimo de 40%. Para potência inferior a 10 e superior a um quilowatt, o acréscimo pelo acúmulo de função é de 20%. Profissionais que acumulam função em emissoras de potência igual ou inferior a um quilowatt têm direito a 10% de acréscimo no salário.

Se o acúmulo tiver responsabilidade de chefia, o radialista tem direito a um acréscimo de 40% sobre o salário. O acúmulo de funções não é permitido para exercício em setores diferentes (artigo 14).

Além do acúmulo de funções, a carga horária (artigo 18) dos profissionais do setor é de cinco horas para locutores e setores de autoria, seis horas para produtores, interpretes, tratamento e registros sonoros, montagem e arquivo, transmissão e manutenção técnica. Desconsideras para esta pesquisa as funções exercidas no ambiente televisivo. Os demais setores têm carga horária diária de oito horas.

Atividades exercidas fora do local previsto no contrato de trabalho devem ter os custos subsidiados, conforme o artigo 16, que determina ao empregador o pagamento das despesas de transportes, alimentação, hospedagem e retorno, além do salário. Para horas extras, a empresa deve aplicar a Consolidação das Leis do Trabalho²¹ (CLT), considerado como serviço o período em que o radialista permanece à disposição da emissora.

A emissora também deve assegurar ao radialista uma folga remunerada de um dia, preferencialmente aos domingos (artigo 20). As escalas de revezamento devem favorecer o profissional com uma folga em um domingo por mês, exceto os casos que habitualmente exercem a atividade aos domingos.

²¹ Parágrafo único - O trabalho prestado, além das limitações diárias previstas nos itens acima, será considerado trabalho extraordinário, aplicando-lhe o disposto nos arts. 59 a 61 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

6. DIGITALIZAÇÃO: MODELOS PREVISTOS E A SITUAÇÃO DA PIRATININGA JAÚ

No mundo contemporâneo, o público busca maior interação com os meios, assim como faz uso dos meios para interagir simultaneamente com outras pessoas. Esse modelo de relacionamento é característico da globalização, o que significa a quebra de barreiras geográficas e culturais, dando o real significado para a sociedade da informação. Para Del Bianco (2010, p.93), “as tecnologias de hoje, pela sua natureza cultural e social, distinguem-se por ampliar a capacidade intelectual do homem”, ou seja, as formas de se compartilhar conhecimento são o diferencial dos novos tempos.

A conversão para o sinal digital do rádio é um passo para a evolução do veículo e transformação de suas características, linguagem e formas de recepção.

A tecnologia digital traz em si promessas de revolucionar o rádio. A mais evidente é a possibilidade de diversificação do conteúdo da programação, uma vez que a digitalização permite a divisão da frequência em dois ou três canais capazes de operar simultaneamente, cada um deles com uma programação diferenciada. A inovação desafia os radiodifusores a produzirem conteúdo informativo para exibição na tela de cristal líquido do aparelho de rádio digital. (DEL BIANCO, 2010, p. 91)

Assim, toda a produção de conhecimento e informação é centralizada (DEL BIANCO, 2010, p.93) numa rede informatizada e compartilhada, podendo ser aplicada para gerar novos conhecimentos e formas de processamento. Neste horizonte de convergência, o rádio não pode insistir em ofertar uma “programação isolada”, como Del Bianco (2010, p. 108) defende, porque “na era digital isso significa o fim do rádio”.

O Decreto 5.820²², de 2006, trata da implantação do Sistema Brasileiro de Rádio e Televisão Digital e das regras para a transição do sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital do serviço de radiodifusão de sons e imagens. Em 2007 o Ministério das Comunicações criou o Conselho Consultivo do Rádio

²² Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5820.htm, Acesso em: 14 maio 2014.

Digital. Por meio da Portaria 290²³, em 2010 foi criado o Sistema Brasileiro de Rádio Digital (SBRD). A Portaria estabelece as diretrizes que devem nortear a escolha do padrão técnico a ser adotado.

Em 2013, foi publicado o Decreto n.º 8.061/2013²⁴, que modifica a norma de 2006, no sentido de acelerar o processo de digitalização da radiodifusão no país. O modelo a ser adotado ainda é objeto de discussão e o Ministério das Comunicações permanece realizando testes para contribuir com a melhor escolha de modelo, que cabe ao Governo Federal.

As duas alternativas básicas relacionadas às frequências são a intrabanda - transmissão simultânea do sinal digital na mesma frequência utilizada pela emissora no modo analógico; ou a transmissão fora de banda - transmissão do sinal digital em faixa de frequência adicional. Quanto aos padrões, são o DRM (Digital Radio Mondiale) e o HD Radio (conhecido como IBOC²⁵) para transmissão intrabanda. A transmissão pode utilizar duas faixas laterais (*double side band*) ou apenas uma faixa (*single side band*). A diferença é que a transmissão em duas faixas tem sinal mais robusto e a transmissão em uma faixa otimiza o espectro.

O DRM utiliza apenas uma faixa e é um padrão aberto mantido pela organização sem fins lucrativos DRM Consortium e se encontra disponível tanto para as faixas de AM (versão DRM30, de qualidade estéreo) e FM (DRM+, de qualidade CD), quanto para Ondas Curtas.

O HD Radio é operado comercialmente utilizando as duas. O segundo é um padrão de propriedade da empresa Americana, Ibiquity Digital Corporation²⁶, disponível para as faixas de AM e FM. A empresa Tell HD detém os direitos comerciais exclusivos para a comercialização da tecnologia no Brasil.

²³ Disponível em <http://www.mc.gov.br/acoes-e-programas/redes-digitais-da-cidadania/273-lex/portarias/25477-portaria-n-290-de-marco-de-2010>. Acesso em: 14 maio 2014.

²⁴ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8061.htm. Acesso em: 14 maio 2014.

²⁵ IBOC, do inglês In-Band On-Channel ou Canal Intrabanda em tradução livre.

²⁶ Disponível em: http://www.ibiquity.com/hd_radio/hdradio_multicasting e http://www.ibiquity.com/hd_radio/hdradio_find_a_station. Acesso em: 14 maio 2014.

Para os empresários do setor, aspectos positivos e negativos são considerados. Conforme pesquisa realizada pelo Lapcom²⁷ (DEL BIANCO, ESCH, 2010, p.14),

...as inovações tecnológicas são percebidas pelas estações como instrumentos importantes e poderosos para que o rádio possa se reaproximar, de maneira eficaz e contínua, dos segmentos mais jovens da população e transformá-los, novamente, em potenciais consumidores de suas programações.

Já a insegurança dos radiodifusores se manifesta nas análises e avaliações negativas que eles fazem da forma pouco ponderada como está ocorrendo o processo de debate público sobre a adoção da tecnologia, das (des)orientações dos setores governamentais responsáveis pela condução do processo de discussão e decisão de que tecnologia adotar e, finalmente, porque muitos radiodifusores acreditam que o rádio, como negócio, passa por uma fase muito problemática. no setor predominam a estagnação tecnológica e uma persistente decadência na produção de conteúdo. (DEL BIANCO, ESCH, 2010, p.14)

Em suma, os empresários de radiodifusão esperam que o governo desenvolva políticas públicas de investimento para modernizar e desenvolver o setor, bem como uma política fiscal igualitária entre as emissoras comerciais e comunitárias.

Segundo a ABERT²⁸, a discussão da digitalização do rádio continua no Conselho Consultivo de Rádio Digital, no Ministério das Comunicações. É esperado que as questões técnicas envolvendo a determinação da relação de potência entre a transmissão analógica e digital, bem como o modelo de negócios sejam definidos até o final de 2014. A questão principal é a viabilização da digitalização, além da definição do padrão tecnológico de rádio digital. Mas é preciso que se estabeleça uma política industrial positiva com a massificação de receptores digitais.

Enquanto isso, o Governo Federal, por meio do Decreto 8.139²⁹, de 7 de dezembro de 2013, abriu a possibilidade das emissoras AM locais migrarem para a faixa de FM. Trata-se de um processo de adaptação de outorga das emissoras da faixa de ondas médias (AM) para a faixa de frequência modulada. O procedimento se tornou necessário devido ao aumento das interferências que acontecem na faixa

²⁷ Laboratório de Pesquisa em Políticas de Comunicação da UnB

²⁸ Disponível em <http://www.abert.org.br/web/index.php/2013-11-22-00-28-34>. Acesso em: 12 maio 2014.

²⁹ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8139.htm . Acesso em: 12 maio 2014.

de frequência das rádios AM. Outra consequência foi a diminuição da oferta de equipamentos receptores que possuem rádio AM integrado.

As emissoras que tiverem pedido de migração deferido deverão transmitir em FM e AM por até 5 anos após a adaptação da outorga. A medida dá um prazo para que a indústria adapte novos aparelhos para receberem sinais da faixa estendida e das frequências atualmente ocupadas pelas faixas 5 e 6 de TV. Nas cidades em que a frequência não estiver disponível, as emissoras ocuparão as faixas que estão sendo liberadas pela transição da TV analógica para digital.

A mudança de faixa tem o potencial de modificar substancialmente o mercado do rádio no Brasil, dividindo em novas proporções os espaços publicitários das emissoras FM.

6.1 Características técnicas da Piratininga de Jaú

A Rádio Piratininga de Jaú LTDA, prefixo ZYK 603, é uma emissora que transmite em ondas médias, amplitude modulada (AM), na frequência 1.070 KHZ. O transmissor é do fabricante IVAPE, modelo TLP-3/1B. A antena é omnidirecional, 74 metros, e o sistema de terra 120 radiais, com 58,88 metros de comprimento, espaçados de três em três graus.

Para compreender os dados acima, são necessários alguns conceitos básicos (FERRARETTO, 2001, p. 64-72) sobre ondas eletromagnéticas, modulação, transmissão e recepção do sinal radiofônico.

As ondas eletromagnéticas são vibrações que se propagam no espaço, provocadas pelo movimento de elétrons. São definidas por duas grandezas físicas: frequência (Hertz) e amplitude (metros). Frequência é o número de vibrações no movimento de onda em determinado intervalo de tempo; e amplitude é o comprimento da onda em cada ciclo. Para cada Hertz, símbolo Hz, tem-se de uma frequência de um ciclo por segundo.

O espectro radioelétrico é o total de possibilidades de uso das ondas eletromagnéticas, distribuído em ondas médias (frequência de 100 a 1.000 kHz,

amplitude de 100 a 1.000 m), ondas curtas (frequência de 10 a 30 kHz, amplitude de 10 a 100 m), very high frequency ou VHF (frequência de 30 a 300 MHz, amplitude de 1 a 10 m), e ultra high frequency ou UHF (frequência de 300 a 3.000 MHz, amplitude 1 m). O sinal em ondas médias é utilizado por emissoras locais e regionais. Ondas curtas transmitem a longa distância, por exemplo, emissoras internacionais. Os sinais VHF e UHF, respectivamente, são utilizados por emissoras FM e televisão, sendo o último apenas por televisão.

A modulação é o processo de transporte do sinal sonoro por meio da onda eletromagnética. A onda pode ser portadora (gerada pelo transmissor, funciona como meio de transporte para a onda moduladora) ou moduladora (carrega o conteúdo da transmissão). A onda moduladora pode ser do tipo AM (amplitude modulada) ou FM (frequência modulada).

A amplitude das ondas da AM varia de 525 a 1.720 KHz, que podem ser ondas médias ou curtas, mas sofrem interferência de fenômenos naturais – o que prejudica a qualidade do sinal; as emissoras FM operam em frequências que variam de 87,5 a 108 MHz, não sofre interferências, mas tem alcance limitado a 150 km.

Para a transmissão e recepção de conteúdo sonoro, o som é transformado em impulsos elétricos e o sinal vai para os transmissores como micro-ondas, VHF ou fio. O sinal é modulado e transformado em ondas, difundidas a partir da antena que recebe e transmite sinais. A antena do aparelho de rádio recebe o sinal, internamente o transforma outra vez em impulso elétrico, decodifica o sinal e emite os sons por um alto falante.

As emissoras têm os prefixos, letras que funcionam como códigos de identificação no espectro. A antena omnidirecional irradia o sinal em um raio de 360 graus, permitindo a conexão a partir de qualquer ponto na área em torno do ponto de acesso.

6.2 A Piratininga AM de Jaú e a digitalização do sinal

Na rádio Piratininga de Jaú, muito pouco é falado sobre a conversão para o sinal digital. No início de 2014, a Rádio Piratininga AM de Jaú entrou com o pedido de

adaptação de outorga para transmitir em FM e aguarda a autorização da ANATEL para efetivar o processo. A migração para a faixa de FM acontecerá em razão do Decreto 8.139, de novembro de 2013, que dispõe sobre a extinção do serviço de radiodifusão em ondas médias de caráter local. Pode ser que a frequência das AMs que adaptarão outorga esteja na faixa estendida, mas é preciso aguardar a migração das televisões nos atuais canais VHF ³⁰ para o sinal digital.

Segundo relatório da ANATEL, a faixa de VHF destinada aos canais de 2 a 6 de televisão (em termos de espectro de radiofrequências, a faixa de 54 a 88 MHz) ficará desocupada a partir de julho de 2016, quando terminará a fase de transmissão simultânea da migração para o sistema brasileiro de televisão digital. Há proposta de destinação da faixa de frequência ocupada pelos canais 5 e 6 (de 76 a 88 MHz) para estender a faixa do rádio FM, onde as rádios AM poderão ocupar a nova faixa.

Mais de 83% das emissoras AM demonstram interesse na nova modalidade de transmissão. Porém, as regiões sul e sudeste do Brasil têm menor adesão. As emissoras da grande São Paulo, por exemplo, não demonstram interesse no processo de migração do sinal porque a maioria já transmite simultaneamente em AM e FM.

O custo estimado para a migração será de aproximadamente R\$ 300 mil para emissoras de pequeno porte, o que é o caso da Piratininga de Jaú. A emissora também deverá pagar a taxa de migração e ainda devolver o canal atual para a União, conforme prevê o Decreto 8.139.

A adaptação de outorga implica em outros custos para a emissora. Para transmitir em FM, a Piratininga de Jaú precisa de uma nova torre de transmissão e um terreno com relevo mais alto; também necessita de mais recursos de engenharia e adequações, segundo informações do responsável técnico pelo transmissor da rádio.

³⁰ Disponível em http://www.radiolivresite.org/sites/radiolivresite/files/extensao_fm.pdf. Acesso em: 08 jun 2014.

A nova estruturação, o primeiro passo do processo de conversão digital, afeta os profissionais da emissora, todo o conteúdo da programação, o departamento comercial, assim como as finanças da empresa e a audiência – que não está habituada com a transmissão em FM.

7. CONCEITOS DE CULTURA, CLIMA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

7.1 Organização e Instituição

Objetivamente, tratam-se neste capítulo os conceitos de organização e o que significa instituição para compreender o fenômeno da comunicação organizacional no estudo de caso da Rádio Piratininga de Jaú. A partir dessas definições pode-se analisar o modelo estrutural e identificar se a emissora é uma instituição ou não.

Kunsch (2003, p.23) propõe compreender as organizações a partir da tipologia, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa “perspectiva crítica e analítica”. A autora apresenta a interação de pessoas como o fator que permite a conquista de objetivos comuns.

O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. (KUNSCH, 2003, p.21)

As bases organizacionais estão nas associações e agrupamentos a fim de se atingir propósitos coletivos, mas não se pode conceituar organização apenas com esses elementos. Kunsch (2003, p.22) reforça que há muitas outras implicações para definir o conceito de organização.

O ato ou efeito de organizar é uma das funções da administração. Outro aspecto considerado por kunsch (2003) é que a organização pode ser definida, conceitualmente, como “expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns” (p.23). Ainda é necessário enfatizar as diferenças entre organizações e organizações sociais, entre instituições e organizações como sistemas abertos.

Para Chiavenato (1982, p 271-272 apud KUNSCH, 2003, p. 25) organização tem duas definições: unidade ou entidade social onde as pessoas interagem para alcançar objetivos específicos, o que pode ser referência para qualquer empreendimento; função administrativa e parte do processo administrativo – “organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração” e estabelecer relações e atribuições para cada um deles.

O sistema tradicional é descrito por Max Weber (1982a, p. 291 apud KUNSCH, 2003, p. 25-26). Ele enfatizou a organização sob o aspecto da burocracia, sendo “um sistema de atividade contínua e intencional de um tipo específico. Uma organização dotada de personalidade jurídica é uma relação social associativa caracterizada por um quadro administrativo que se dedica a essa atividade contínua e intencional”.

A distinção entre organizações e organizações sociais, para Richard Hall (1984, p. 20-34 apud KUNSCH, 2003, p. 27), está no entendimento de que “organizações sociais” correspondem ao conceito de “instituições” (p. 27). Para Hall, a organização social é um “conjunto mais amplo de relacionamentos e processos dos quais as organizações são uma parte”.

A visão sistêmica não é possível a partir de uma parte, ou seja, a compreensão de uma organização não se dá em setores fragmentados. Esse é o propósito da comunicação organizacional, que, segundo Kunsch, tem de ser vista numa perspectiva integrada (conforme figura 2, capítulo 3.3).

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional.
(KUNSCH, 2003, p. 30)

Com essa noção de organização, passamos para a compreensão de que instituição não tem o mesmo significado. De acordo com fundamentos das ciências sociais, Maria José B. Pereira (1988, p. 10, apud KUNSCH, 2003, p.33), tendo por base o pensamento do sociólogo Phillip Selznick, vê “as instituições como organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade”, ao passo que “as organizações criadas com o fim específico de cumprir uma tarefa são chamadas de organizações instrumentais”.

Kunsch (2003, p. 37-38) propõe refletir se uma organização, ao longo de sua história e dependendo de seu papel na sociedade, pode vir a assumir características de uma instituição. Para Antônio Lucas Marín (1994, p. 44 apud KUNSCH, 2003, p. 38)

“como instituição, a organização é uma consolidação de função e papéis sociais em torno das necessidades básicas da sociedade”.

A organização deve ter uma visão clara de sua razão de existir. É essencial que a organização tenha bem definida a missão, visão de futuro, e os valores e princípios, ao lado dos demais subsistemas que formam a estrutura organizacional (ARANTES, 1994, p. 88-91 apud KUNSCH, 2003, p. 38). Segundo Pereira (1988, p. 14-21 apud KUNSCH, 2003, p. 38) o processo de institucionalização acontece à medida que a organização “assume compromissos e objetivos relevantes para a sociedade e o mercado”.

7.1.1 Características e tipologia das organizações

No âmbito administrativo, para a análise da comunicação organizacional, é necessário diagnosticar a estrutura e tipologia da empresa. Isso dará a percepção dos fluxos e a divisão do trabalho, as relações de poder e o tipo de comunicação que se desenvolvem no objeto deste estudo.

As organizações podem ser descritas quanto à estrutura organizacional, estrutura matricial e funcional, hierarquia, burocracia, formatos ou desenhos organizacionais, estruturação, departamentalização, divisões, unidades de trabalho ou de negócios, reengenharia, *downsizing*³¹, terceirização, arquitetura organizacional, etc.. As organizações também podem ser tradicionais, modernas e contemporâneas - características atribuídas para aspectos temporais e históricos - e ainda podem ser estáveis ou dinâmicas, competitivas e complexas. Essas descrições permitem “viabilizar a coordenação das atividades, a gestão de pessoas e o desempenho das organizações com vistas em atingir os objetivos propostos, executar estratégias e cumprir a missão para a qual foram criadas” (KUNSCH, 2003, p.49).

³¹Downsizing em português significa achatamento. É uma das técnicas da Administração contemporânea, que tem por objetivo a eliminação da burocracia corporativa desnecessária, pois ela é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de recursos humanos (RH). Entre os objetivos do downsizing estão: redução de custos; rapidez na tomada de decisão; resposta mais rápida às ações do concorrente; comunicação menos distorcida e mais rápida; manutenção da orientação para a ação com menos análise e paralisia; promoção das sinergias dentro da empresa; elevação da moral na gerência geral; criação do foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos; aumento da produtividade dos gerentes. Fonte: Site Administradores Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-downsizing/63333/>, acessado em 02/maio/2014 às 23h39.

Entre as características das organizações tradicionais, como observa-se na rádio Piratininga de Jaú, estão a burocracia, a racionalidade e a hierarquia autoritária. O carisma, a tradição e a racionalidade são as bases de autoridade, seguindo as ideias de Weber (KUNSCH, 2003, p. 51), centrada na racionalidade da estrutura organizacional. A burocracia também pode ser formal, informal ou profissional.

Quanto à tipologia, as organizações podem ser classificadas de diversas maneiras: em função do tamanho, utilizando o número de pessoas, volume de atividade, faturamento, patrimônio ou capital ativo como critérios de classificação; pelo tipo de atividade, tipo de produção ou serviço; raio de atuação ou abrangência (locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transnacionais); formas de propriedade (públicas, privadas ou sem fins lucrativos), que podem ser distribuídas ao longo do primeiro setor (setor público, órgãos governamentais), do segundo setor (setor privado, empresas comerciais e industriais) ou do terceiro setor (voltado para o social e sem fins lucrativos). São informações úteis para o planejamento estratégico de comunicação, considerando os múltiplos públicos e culturas com que as organizações se veem envolvidas. (KUNSCH, 2003, p. 40-41).

Peter Blau e Richard W. Scott (1979, p. 57-70 apud KUNSCH, 2003, p. 44-45) propõe a tipologia com base nos beneficiários para organizações dos tipos: associações de benefícios mútuos; organizações de negócios ou interesses comerciais – sendo o principal beneficiário o proprietário ou acionistas (empresas privadas ou sociedades anônimas); organizações de serviços; e organizações de bem estar público.

Katz e Kahn (1978, p. 135 apud KUNSCH, 2003, p. 46) descrevem a tipologia com foco nas funções genotípicas, ou seja, pelo tipo de atividade que a organização exerce. Champion (1979, p.69 apud KUNSCH, 2003, p. 46-47) sintetiza a tipologia de Katz e Kahn, relacionando fatores genotípicos de primeira e segunda ordens:

De primeira ordem, são as funções genotípicas, ou seja, contribuições prestadas à estrutura social subjacente. Assim, temos: organizações produtivas ou econômicas (indústrias fabris, instalações de transporte, empresas de comunicação);

organizações de manutenção (escolas e igrejas); organizações de adaptação (laboratórios de pesquisa, universidades); organizações gerenciais-políticas (órgão do governo nacional, estadual e municipal, sindicatos trabalhistas, grupos de pressão).

Os fatores genotípicos de segunda ordem se referem às estruturas específicas das organizações, suas relações internas e suas transações com o meio ambiente. De segunda ordem, temos: natureza do processamento organizacional (distinção entre objetos e pessoas como produto final do funcionamento organizacional); natureza dos processos de manutenção (distinção entre recompensas expressivas – intrínsecas - e instrumentais – extrínsecas como meios de atrair e manter membros na organização); natureza da estrutura burocrática (distinção em termos da permeabilidade das fronteiras organizacionais – facilidade de entrar e sair - e em termos de elaboração estrutural – grau de especialização de papel e número de escalões); tipo de equilíbrio (distinção entre a tendência a um estado firme e a tendência a maximização do rendimento organizacional como dinâmica organizacional predominante).

7.2 Comunicação

É arriscado propor aqui um conceito fechado de comunicação, visto que não existe consenso entre os pesquisadores – muitos não a consideram uma ciência pela variedade de áreas de conhecimento que o tema abarca. Para atingir os objetivos deste trabalho, tratamos a comunicação como um fenômeno social e um processo formador de uma identidade social.

No rádio, a relação dialógica entre emissora e receptor-ouvinte ocorre por meio de laços afetivos estabelecidos em ocasiões alegres ou tristes, estabelecendo as condições de proximidade e intimidade entre ambos. Essa mesma relação dialógica ocorre nas relações empresa-emissora e funcionários? A identificação que o ouvinte tem com o locutor é a mesma entre locutor-funcionários e emissora-empresa? São questões pertinentes para a reflexão da interferência dos fenômenos de comunicação no comportamento organizacional, conseqüentemente na cultura da empresa.

Consideremos alguns dos conceitos existentes acerca do termo comunicação. É possível encontrar definições com base na etimologia, pedagogia, antropologia, psicologia, sociologia, etc. No dicionário³²:

Ação de comunicar: estar em comunicação com alguém. / Aviso, mensagem, informação: comunicação de uma notícia. / Psicologia Transmissão da informação no interior de um grupo, considerada em suas conexões com a estrutura desse grupo. / Meio de ligação: vias de comunicação. (DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE)

Neste estudo, pensamos a comunicação como fenômeno. Desta forma, Sousa e Geraldes (2009) em estudo sobre a origem, o objeto de estudo e o conceito de comunicação como disciplina, introduzem a reflexão das limitações para conceituar comunicação em razão das infinitas possibilidades quanto fenômeno social.

Sempre ouvimos falar na relevância da comunicação e na importância de se comunicarmos no sentido de estar atento às informações sobre o mundo, as pessoas, a natureza. Mas será que é esse o sentido de comunicação que tratamos quando nos referimos à disciplina Comunicação ou quando ingressamos numa faculdade de Comunicação? Será que é dessa comunicação que é fundamento do homem e que perpassa todos os objetos de estudo das Ciências do Homem, da Natureza e da Filosofia que estamos nos referindo? A resposta é definitivamente não! Não é possível que uma disciplina sozinha ouse abarcar todos os fenômenos simbólicos do homem em seu objeto de estudo, levando em consideração que o homem, enquanto ser simbólico, percebe o mundo simbolicamente. As disciplinas das Ciências Humanas formam juntas um concurso de esforços para responder a essa problemática. Portanto, não é coerente esperar que a disciplina Comunicação sozinha dê conta desse universo. (SOUSA; GERALDES, 2009, p. 01-02)

O conceito sociológico é o mais utilizado nos estudos em comunicação. Para Stockinger (2001, p. 43), “o teorema da comunicação está inicialmente voltado para modelos mecânicos e lineares, e co-evolui com as teorias sobre a percepção de sistemas cognitivos, biológicos, neuronais e psíquicos”. Tecnicamente, o modelo é apresentado pelos elementos de emissão e recepção, a mensagem é transmitida por um canal, e finalmente, a confirmação (*feedback*) para o emissor do recebimento da mensagem. A compreensão do conceito para o que é pretendido no desenvolvimento deste trabalho também pode ser aproveitada com os significados de não comunicação, por exemplo, os efeitos da ausência de interesse da direção da rádio Piratininga Jaú aos questionamentos desta pesquisa. Para Stockinger,

Quando procuramos o contrário de comunicação (não comunicação), encontramos na sua base a falta de informação, que leva a um estado caótico. Embora haja transmissão de mensagens, elas não são nada mais do que ruído, barulho. Por outro lado pode faltar mensagem, e a informação fica

³² Dicionário Aurélio Online. Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/Comunicacao.html> . Acessado em: 27 maio 2014.

escondida, não tematizada, latente. Em ambos os casos, a compreensão inexistente. Se não for possível interpretar algum sentido no ruído ou interpretar o silêncio como uma mensagem "calada", nenhuma conexão comunicativa será possível. A comunicação acaba ou se perde no caos. (STOCKINGER, 2001, p. 66)

O ruído ou a falta de comunicação no contexto interpessoal, midiático ou organizacional também carrega significados que permitem a compreensão dos relacionamentos, o meio, a cultura, o clima e a própria comunicação organizacional, conceituada a seguir.

Para relações públicas e comunicação organizacional, temos uma síntese proposta por STACKS (2007, p.21), que define comunicação como “processo que lida com transmissão e recepção de mensagens intencionais que são uma parte do sistema natural de linguagem”.

7.3 Comunicação organizacional

Assim como a comunicação é definida como fenômeno social e significa as ações em comum entre pessoas, as organizações se originam de desejos compartilhados entre pessoas com objetivos em comum. Os objetivos, sejam individuais ou coletivos, permeiam o universo formado por pessoas que podem ser proprietárias de uma organização, líderes, subordinados que exercem uma atividade remunerada, ou pessoas que contribuem para a existência da organização (consumidores). Soares (2009) define:

De qualquer modo, é a inserção das pessoas em papéis sociais, conectados uns aos outros, que mantêm vivas as organizações. Essas conexões, por sua vez, se dão a partir da comunicação. A comunicação é o elo que reforça as relações estabelecidas no interior das organizações e entre estas e seus ambientes externos. (SOARES, 2009).

Neste momento inicia-se a reflexão das organizações como espaço de comunicação, também como a comunicação se desenvolve no contexto organizacional.

A comunicação organizacional é um campo de estudo multidisciplinar. As raízes da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009, p. 64) estão na administração e na

teoria das organizações, sociologia, psicologia social e organizacional, antropologia, linguística e retórica, e na teoria da comunicação. Os estudiosos norte-americanos são precursores, nos anos 1940, delineando os trabalhos dos integrantes da “escola de relações humanas”³³ e da “escola da teoria dos sistemas abertos”³⁴. No início havia interesse sobre a comunicação de negócios e a comunicação industrial, o que Kunsch (2009, p.65) conclui ser uma preocupação em compreender a comunicação como “instrução de um discurso corporativo”.

Para compreensão e identificação do processo comunicacional nas organizações, Kunsch (2009, p. 72) sintetiza que das maneiras existentes são as filosofias da cultura organizacional, da cultura autoritária, da cultura corporativa e da adoção de políticas organizacionais.

Creemos que, mesmo em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporar atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna. (KUNSCH, 2009, p.72)

Deste modo, Kunsch (2009, p.75) chama atenção para o fato de que os estudos contemporâneos em comunicação organizacional não se limitam à comunicação administrativa ou interna e nos processos comunicacionais, como era o foco norte-americano. Contemplam análise do discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Stanley Deetz (2001, p. 3-46 apud KUNSCH, 2009, p. 75-76) propõe três formas de conceituar a comunicação organizacional. Primeiro, sendo a comunicação organizacional tratada como especialidade em departamentos e associações de comunicação, caracterizando-se como produção dos membros em publicação especializada. Segundo, e o que mais nos interessa nesta pesquisa, como um fenômeno que existe dentro das organizações, independentemente de seus

³³ Representam a “escola de relações humanas” Elton Mayo e outros, conforme menciona Kunsch (2009, p.64).

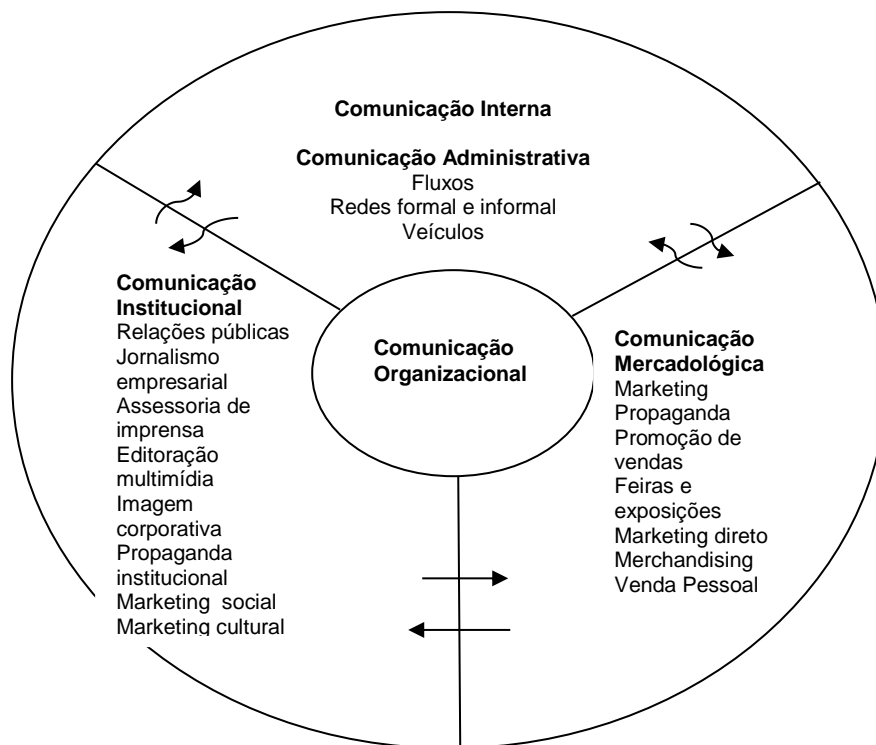
³⁴ Daniel Katz e Robert Kahn são estudiosos da “escola da teoria dos sistemas abertos” (KUNSCH, 2009, p.64)

departamentos. Terceiro, conceitua-la como maneira descritiva para as organizações.

Por outro lado, os europeus se equiparam aos estudos latino-americanos porque pensam a comunicação organizacional de maneira mais ampla. Os europeus enfatizam as “estratégias voltadas para resultados e ganhos de retorno em imagem, identidade corporativa e reputação”, sob a ótica da sociologia aplicada ao contexto do ambiente organizacional (KUNSCH, 2009, p.76).

No Brasil, Margarida Kunsch (2009, p.79) defende que as organizações devem adotar uma filosofia de “comunicação integrada”, que se entende pela união das forças das comunicações institucional, mercadológica, interna e a administrativa (ver figura 2).

Figura 3 - Composto da Comunicação Organizacional proposto por kunsch (2003, p. 151).



O modelo do composto da comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003), conforme figura 2, contribui para a visão holística da empresa, indispensável para o diagnóstico organizacional e o desenvolvimento do plano estratégico. O modelo deve “constituir uma unidade harmoniosa de cada área”, que devem ter as

atividades em convergência e uma política global claramente definida para que as ações estratégicas e táticas alcancem a eficácia (p.150).

7.3.1 Marca, imagem e identidade

A fim de esclarecer as referências construídas para este estudo de cultura, clima e comunicação organizacional, faremos aqui, breves considerações conceituais sobre marca, imagem e identidade – elementos presentes principalmente na construção simbólica e nos conceitos de cultura e comunicação organizacional. Portanto, são consideradas algumas definições, respectivamente, na concepção de Dantas (2008), Toni (2009) e Almeida (2009).

Para Dantas (2008) marca é o que “identifica bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas” que a diferem da concorrência. Pode ser o nome, o termo, o sinal, o símbolo ou desenho, ou a combinação destes.

A marca carrega em seu bojo a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto (ou serviço) e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado. (DANTAS, 2008)

Partindo do conceito de Dantas (2008) que a marca carrega a imagem e o prestígio, inter-relacionando-os, temos o conceito de imagem, que segundo Toni (2009, p. 239) é um modelo mental gerado a partir das informações que armazenamos em um grande banco de dados interconectados onde recorreremos quando precisamos reconhecer algum objeto do mundo ou para se comunicar com pessoas, e decidir sobre como vamos agir diante deles, representando um processo holístico.

No contexto organizacional, a imagem é projetada para suas diversas audiências. O compartilhamento dessas informações permite que essa imagem seja edificada, desconstruída ou modificada, de acordo com os grupos sociais dos quais um indivíduo participa que terão influência na formação das imagens que ele fará dos objetos de seu mundo. A influência do grupo sobre o indivíduo será responsável (TONI, 2009, p. 246) “por grande parte das ideias que serão agregadas a cada uma de suas imagens mentais”.

Ao tratar das questões de identidade, Van Riel (2003 apud ALMEIDA, 2009, p. 217), diz que a identidade é a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros. Para Almeida, existem duas vertentes de pensamento sobre a identidade (2009, p. 218): a corporativa, que está relacionada ao modo como a administração apresenta as principais ideias ao público externo, e a organizacional está “voltada para o relacionamento entre os empregados e a organização como um todo”. Para este estudo, nos interessa a identidade organizacional, cujas bases estão na centralidade, distintividade e permanência. (ALBERT e WHETTEN, 1985, p.264 apud ALMEIDA, 2009, p. 221). Por centralidade, entende-se o foco na missão e os objetivos organizacionais (p. 221). Distintividade é definida pela autora como o que distingue uma coisa ou pessoa de outra, demonstrando individualidade, particularidade ou singularidade. Por fim, a permanência, enfatiza a longevidade da identidade organizacional, os atributos mantidos ao longo do tempo.

7.4 Cultura Organizacional

Conforme abordado no início deste capítulo, compreendemos organização como “um sistema social e histórico, formal que obrigatoriamente se comunica e se relaciona”. (NASSAR, 2009, p. 62). A cultura também pode ser tratada como um sistema de representações simbólicas que permitem apreender o mundo de maneira comum, e conseqüentemente, a comunicação entre os membros de uma organização. Do ponto de vista antropológico, segundo Laraia (2001, p. 36), a cultura condiciona a visão de mundo do homem.

O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura.

Graças ao que foi dito acima, podemos entender o fato de que indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças linguísticas, o fato de mais imediata observação empírica. (LARAIA, 2001, p. 36)

Para refletirmos a organização de uma empresa de radiodifusão, consideramos o pensamento de Castells (2005, p. 459) que define que “culturas consistem em processos de comunicação” dentro de ambientes simbólicos e multidimensionais de atuação. Para Lasbeck (2010, p. 139) cultura e comunicação são elementos de um

mesmo processo porque onde há interação há condições de comunicação, e isso permite a alimentação dos processos culturais.

Nesse contexto, portanto, podemos compreender a cultura como o reconhecimento de qualquer elemento de ordem histórica, moral, valores, comportamentos, expressos por meio dos processos comunicacionais e que resultem em características que contribuirão para compreender o ambiente organizacional.

Maria Schuler (2009, p. 243- 271) define a cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana, estabelecendo pressupostos de reflexão da cultura, no contexto da comunicação organizacional. Um pressuposto é a necessidade que os seres humanos têm de administrar a própria existência, valendo-se da representação de mundo, definindo cultura como “um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação” (SCHULER, 2009, p. 244). Schuler acrescenta que a aderência do conceito de cultura à comunicação é evidenciada porque se trata do compartilhamento de significados.

Para Fleury (1987, p. 07) quando o campo simbólico media relações e práticas sociais, por meio do compartilhamento de significados, figura-se como instância fundamental para definição das relações de trabalho, assim como outras instâncias determinam padrões desses relacionamentos, tais como:

A instância política - que confere à relação o seu marco estrutural, situando-a no jogo das forças políticas e econômicas da sociedade; a instância da organização do processo de trabalho - na qual a tecnologia e as formas de gestão do processo produtivo definem as relações de trabalho; a instância das políticas de recursos humanos - que mediatizam os termos da relação entre capital e trabalho. (FLEURY, 1987, p. 07)

Contudo, busca-se identificar a cultura organizacional por meio do desenvolvimento das relações e compartilhamento de significados nas instâncias política, de gestão organizacional e de gestão de recursos humanos, nos moldes de uma empresa de radiodifusão tradicional. Para essa identificação, é preciso responder as questões: Qual a relação das pessoas com o espaço de trabalho? Que experiências são compartilhadas no ambiente profissional? O que motiva as pessoas?

Nesse sentido, Castells (2005) acrescenta que a organização estabelece comunicação e aumenta a experiência dos trabalhadores para ampliar o conjunto formal de conhecimentos da empresa, e incorpora aos hábitos tácitos dos funcionários e colaboradores “os conhecimentos gerados no mundo externo”, incentivando o uso desses conhecimentos e contribuindo para a melhora de padrões.

Tendo a cultura o referencial histórico para a construção simbólica, cabe destacar a importância de valorização à própria história e à memória institucional. Barbosa (2010, p. 234) trata memória e história como dois conceitos diferentes. Memória é “experiência vivida, configurada por lembrança e esquecimento, lugares de disputa, conflitos, na busca por sentido” (p. 236). História é “permanente desconstrução, operação intelectual que exige interpretações, análises e críticas, que aponta para as diferenças, tensões e interditos”. (NORA, 1993 apud BARBOSA, 2010, p. 236).

7.5 Clima Organizacional

A discussão sobre o clima é trazida para este trabalho pela relevância de se compreender que, quando há problema no clima organizacional é preciso estabelecer um plano de revisão dos modelos estrutural, administrativo e de comunicação porque o clima é indicativo da boa ou má produtividade, interferindo na qualidade do trabalho.

Muitos autores relacionam o clima organizacional como consequência dos fenômenos culturais. De forma sintética, consideramos aqui o que propõe Luz (2003, p. 20), que descreve o clima organizacional como o “reflexo do ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ele também define o clima como a “atmosfera psicológica” que relaciona a empresa e os funcionários, num determinado momento.

Na perspectiva do fenômeno, o conceito de Souza (1978 apud LUZ, 2003, p. 29) explica o clima organizacional como resultante da interação dos elementos da cultura. Portanto, o clima toma destaque em relação os elementos culturais que o resultam.

O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. [...] O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como a melodia, resultante das notas e compassos. O clima portanto, é decorrente da maior ou menor permissividade dos preceitos, da maior ou menor exigência tecnológica.(SOUZA, 1978 apud LUZ, 2003, p.29)

Chiavenato (1992, apud LUZ, 2003, p. 29) vai além ao descrever a interferência do clima no comportamento, resultado do ambiente humano,

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 1992 apud LUZ, 2003, p. 29)

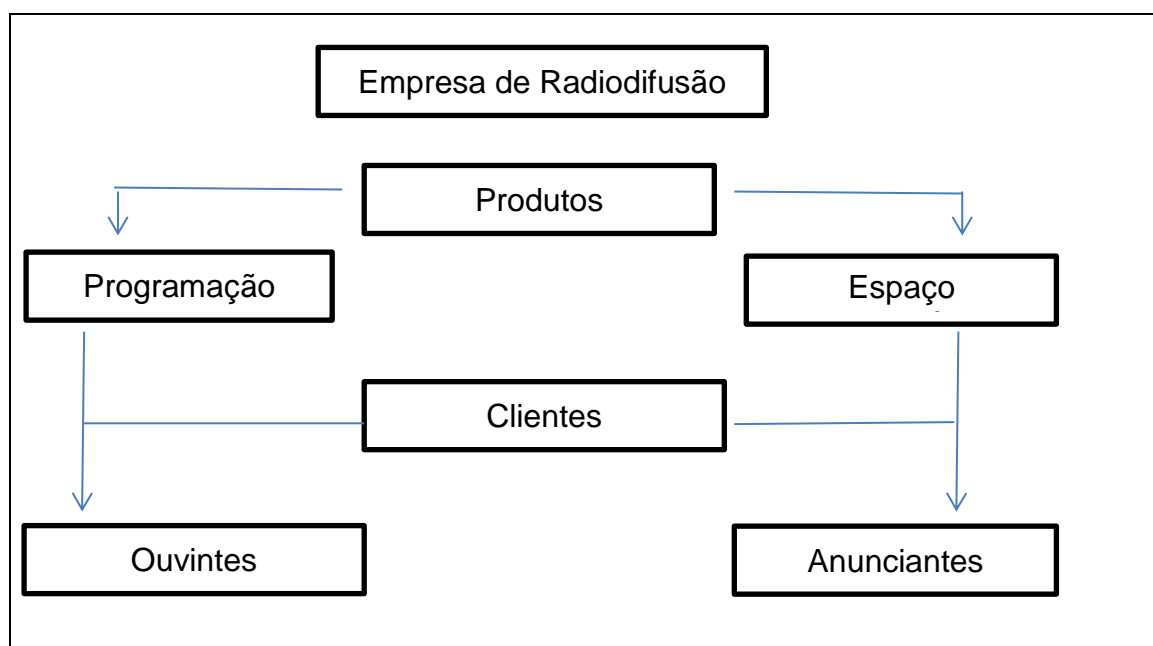
O clima organizacional se expressa por “um moral baixo, uma falta de cooperação, uma irritabilidade fácil, um desassossego geral”, de origens variadas (SOUZA, 1979, p. 82-83). Das causas, Souza (1979 apud SOUZA, 1977 e 1978) atribui múltiplas possibilidades, decorrentes de três elementos da cultura: normas, tecnologia e caráter.

8. CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMISSORA DE RÁDIO COMERCIAL

Consideremos, a princípio, as questões: Quem produz no rádio? O que se produz no rádio? Como se produz no rádio? São os recursos humanos, o produto e o processo de trabalho os elementos que contribuem para definir cultura e comunicação organizacional no contexto da Rádio Piratininga de Jaú. Os modelos conceituais propostos pelos autores acadêmicos podem ser distantes da realidade e das condições das emissoras brasileiras de pequeno porte, como a Piratininga de Jaú, mas devem ser considerados nas reflexões como referência para aproximação, adaptados à situação de cada instituição na elaboração de propostas e melhorias.

Os produtos oferecidos pelo rádio comercial são o espaço publicitário e a programação, o que resulta em tipos diferentes de clientes, sendo a audiência representada pelos ouvintes – que se tornam consumidores em potencial -, e os anunciantes em busca de consumidores para os produtos ou serviços (FERRARETTO, 2001, p. 46). Um modelo de relacionamento com os públicos externos mostra como a programação e o departamento comercial definem como a empresa de radiodifusão se posicionará no mercado. Ferraretto (2001, p.46) apresenta o esquema que interrelaciona os dois produtos e o público.

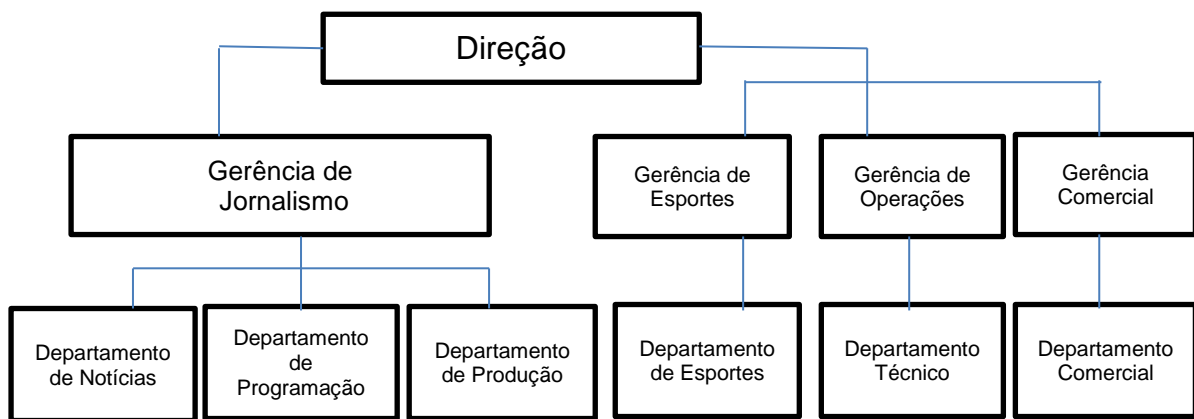
Figura 4 - Esquema de duplicidade de produto e clientela proposto por Ferraretto



Conforme a figura 3, elaborada por Ferraretto (2001, p. 46), visualizamos a relação entre os anunciantes e ouvintes mediada pela empresa de rádio, a partir dos produtos desta relação comercial. Assim como o anunciante, concorda em termos contratuais com a programação onde a publicidade será exibida, podemos dizer que o ouvinte concorda com os termos da emissora ao receber publicidade nos intervalos da programação.

Mas o que nos interessa é o organograma padrão que uma emissora de rádio pode ter em sua estrutura. Por este organograma temos a visão base dos relacionamentos do público interno e os fluxos de atividade da organização, que resultará na relação compreendida pela figura anterior. Ferraretto (2001, p.47) apresenta este modelo de organograma para uma emissora padrão em amplitude modulada (AM), que oferece uma cobertura jornalística focada em política, economia, geral, esportes, além de manter programas de entretenimento com música e variedades.

Figura 5 - Organograma de uma emissora de rádio proposto por Ferraretto



O organograma de Ferraretto (2001, p.47) apresenta uma infraestrutura (figura 4) que se relaciona com os produtos finais oferecidos por uma emissora de rádio: programação e espaço publicitário. Ferraretto acrescenta que dentro da empresa de radiodifusão, também existem os departamentos de recursos humanos e financeiros.

À direção cabe decidir as linhas gerais de atuação da organização. As Gerências são responsáveis pelos “parâmetros gerais”, coordenando as ações de cada

departamento – providência de recursos técnicos, financeiros, etc. - de acordo com as competências específicas: jornalismo, esportes, operações e comercial. O departamento de notícias é composto por coordenadores, chefes de reportagem, pauteiros, repórteres, editores, redatores, produtores e escutas. A produção trabalha de forma integrada com o departamento de notícias na elaboração de programas de opinião, de entrevistas e variedades, debates, etc.

A programação depende de planejamento prévio para coordenar e executar programas. Locutores, apresentadores, discotecários e arquivistas são, geralmente, subordinados a esse departamento.

As atividades de narração esportiva, apresentação em transmissão de competições, comentários, redação, produção, escuta e coordenação são atribuições do departamento de esportes.

Os departamentos de operações e comercial, respectivamente, atuam na manutenção de equipamentos e comercialização da programação.

9. METODOLOGIA

A análise da cultura, do clima e da comunicação organizacional da Rádio Piratininga parte de uma série de dados investigados com a finalidade de explorar o tema, tratando-se de um estudo de caso. Também utilizamos para alcançar o objetivo, a pesquisa bibliográfica.

Há muitos estudos sobre a técnica, legislação e a linguagem do rádio, mas são inexistentes ou pouco abrangentes quando se tratam do universo radiofônico descrevendo-o numa visão organizacional – institucional. Portanto, delineado nas pesquisas exploratórias, o estudo de caso é recomendado para as fases iniciais da investigação de temas complexos, hipóteses ou reformulação do problema (GIL, 1991, p.59). Das características que determinam o estudo de caso, temos a Rádio Piratininga como organização, sendo o único objeto de estudo, e a cultura, o clima e a comunicação organizacional são tratados aqui como os fenômenos de investigação.

Segundo Gil (1991, p. 59), as principais vantagens do estudo de caso são o estímulo para novas descobertas, por ser flexível, o que permite mudanças de acordo com a sensibilidade do pesquisador ao longo do desenvolvimento da pesquisa, além da simplicidade dos procedimentos e a ênfase na totalidade. Quanto à última vantagem mencionada, Gil (1991, p.60) defende que o estudo de caso permite ao pesquisador perceber as múltiplas dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

Deve-se considerar a recomendação de que o método apresenta como desvantagem (GIL, 1991, p. 60) a possibilidade de o objeto em estudo ser ou estar em situação atípica em relação aos demais de sua espécie. Neste caso, consideramos que a Rádio Piratininga é um modelo representativo regional, para emissoras de pequeno porte, localizadas em cidades com população de até duzentos mil habitantes ou menos.

Das etapas de delineamento do estudo de caso (GIL, 1991, p. 121), tivemos a delimitação da unidade-caso, a pesquisa bibliográfica, a coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Deste modo, limitamos a pesquisa ao ambiente

interno, partindo do estudo dos fenômenos culturais, o clima e comunicação organizacional. A definição da quantidade de informações necessárias para análise dos fenômenos em questão também não foi fácil, considerando que não há limites para o pesquisador, fazendo uso de recursos intuitivos e de elementos que organizem e possam alicerçar o estudo. A elaboração de um questionário estruturado permite construir este alicerce.

Usamos o modelo de pesquisa institucional proposto por Kunsch (2003, p. 293) apenas como base estrutural na elaboração do questionário. A escolha do modelo pode ser justificada pela proposta de observar e diagnosticar a instituição a partir da comunicação organizacional, estruturas e o contexto que permeiam esta comunicação, como Kunsch (2003) explica:

A pesquisa institucional visa basicamente conhecer a organização como um todo, valendo-se, para tanto, de técnicas e instrumentos apropriados para chegar a uma análise completa da real situação organizacional, envolvendo os aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, os sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação, etc. Com a pesquisa institucional é possível construir um diagnóstico corporativo institucional capaz de alicerçar a proposição futura de planos, projetos e programas de relações públicas de forma mais segura e coerente com as necessidades das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 290)

O modelo de questionário de pesquisa institucional proposto por Kunsch (2003, p. 293), permitiu o levantamento de dados da organização, da comunicação (no contexto social, envolvendo a forma – linguagem, modelo, processos - como a empresa se comunica com seus públicos), da comunicação organizacional (na visão integrada - os objetivos institucionais, mercadológicos, etc.) e finalmente, a mensuração e avaliação da comunicação organizacional.

O questionário foi aplicado pela internet, utilizando os recursos do google drive, que gerou o link para encaminhamento via e-mail aos funcionários e colaboradores da Rádio Piratininga Jaú.

Os dados analisados consideram os principais métodos de análise do estudo de caso (DUARTE, 2011, p. 232), especificamente, a construção da explanação, que tem por objetivo analisar os dados de forma narrativa, explicando os fenômenos da cultura, clima e comunicação organizacional da Rádio Piratininga de Jaú,

construindo elos de causa em relação aos fenômenos. Tais elos permitem recomendar novos modelos ou melhorias ao modelo já existente a partir da análise dos fenômenos.

9.1 Estudo de caso

Aplicado como método qualitativo, o estudo de caso é definido como estudo de caráter empírico para investigação de fenômenos num determinado contexto (YIN, 2001, p.32, apud DUARTE, 2011, p. 216), não necessariamente um método, mas uma escolha do objeto (STAKE, 1994, p. 236, apud DUARTE, 2011, p. 216), que exige “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais” (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1991, p. 224-225, apud DUARTE, 2011, p. 216-217) reunindo numeroso volume de informações para uma visão ampla da totalidade por meio de variadas técnicas de coleta. Para Duarte:

O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes e é possível empregar duas fontes de evidências, em geral não utilizadas pelo historiador, que são a observação direta e série sistemática de entrevistas. (DUARTE, 2011, p. 219)

Como instrumento complementar ao questionário, utilizamos a análise de documentos fornecidos pela emissora Piratininga de Jaú. Tivemos acesso ao material utilizado pelos vendedores: modelo de proposta comercial, acompanhado de release com resumo da história e os dados técnicos da emissora, os resultados de uma pesquisa de audiência – que, nem o departamento comercial ou a administração atual souberam precisar a data de levantamento. Apenas admitiram ser “antiga”. Tais documentos contribuem para o objetivo de acessar o valor do espaço publicitário na Piratininga Jaú, assim conhecer um pouco do mercado radiofônico local, saber como a emissora se apresenta ao mercado e qual o nível de autoconhecimento e burocracia mantém.

Alguns questionamentos de livre demanda também foram enviados aos responsáveis pela emissora por e-mail, a fim de coletar dados estruturais, históricos, técnicos, econômicos e administrativos.

9.2 Questionário

O desenvolvimento das perguntas para o questionário estruturado ocorre a partir de tópicos temáticos ordenados e, respectivamente, uma relação fixa de perguntas para todos os entrevistados. O conceito de questionário é definido por Gil (1999, p. 128) como “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões” por escrito, cujo objetivo é levantar opiniões, crenças, sentimentos, experiências, expectativas, etc. Uma das vantagens do questionário é garantir o anonimato das respostas, ponto considerado importante para o desenvolvimento deste trabalho, principalmente, porque muitas questões extraem do pesquisado opiniões particulares sobre situações polêmicas na organização. O acesso ao questionário é feito no momento de conveniência para o entrevistado e, sendo um momento individual, não há influência das opiniões de outros.

O questionário, anexado a este trabalho, foi elaborado com 20 perguntas abertas e 65 questões fechadas, divididas em quatro partes que norteiam a pesquisa em tópicos. A primeira parte, a mais extensa do questionário, totaliza 55 perguntas sobre a organização. Destas, 10 perguntas abertas para análise dos aspectos históricos, administrativos, estruturais, clima e cultura organizacional. A segunda parte é composta de 13 questões, quatro perguntas fechadas e nove abertas para análise da comunicação. Em sequência, 14 questões fechadas sobre a comunicação organizacional. A última parte da pesquisa trata da mensuração da comunicação organizacional em uma questão aberta e três fechadas.

Para as questões fechadas, o pesquisado tem um conjunto de alternativas de respostas para escolha da que melhor representa sua opinião ou situação. Entre as questões fechadas, também há 19 perguntas para medição de satisfação, quando a resposta dada deve ser uma nota entre um e cinco, considerando os graus de insatisfação para as notas menores e satisfação para as maiores notas.

As questões abertas não forçam uma resposta pré-definida e dão liberdade de expressão ao pesquisado, permitindo uma análise qualitativa. Por sua

complexidade, o número de questões abertas é menor em relação ao número de perguntas fechadas.

Seguindo a estrutura de tópicos para pesquisa institucional (KUNSCH, 2003), quanto à organização, o questionário abrange o levantamento de informações da história, infraestrutura, produtos ou serviços, situação econômica, estrutura organizacional e administrativa, cultura, clima organizacional, capital intelectual, missão, visão, valores, análise ambiental, responsabilidade e balanço social. Sobre a comunicação, segundo tópico, busca-se compreender o sistema, os públicos, a estrutura, bem como políticas, filosofias, objetivos, missão, visão e valores da comunicação. A comunicação organizacional preenche informações sobre a forma de administração e a comunicação interna, também as comunicações institucional e mercadológica ou de marketing.

Os funcionários da Rádio Piratininga de Jaú tiveram acesso as questões através de um *link* gerado pelo *google drive*, no período de 22 de abril a 05 de maio de 2014. Deste modo, as respostas foram dadas sem a presença do pesquisador, mas o mesmo teve disponível o acesso às respostas em tempo real, ou seja, no momento em que o pesquisado acessasse ao formulário, porém sem comunicação entre ambos.

9.3 Público e amostra

A seleção do público contempla os aspectos técnicos deste estudo de caso e os instrumentos para a pesquisa, delimitado a análise dos fenômenos a partir do público interno da organização, funcionários e colaboradores em todos os graus de hierarquia. De acordo com dados administrativos, a Rádio Piratininga Jaú conta com uma população de 22 (vinte e dois) funcionários. A amostra considerada para a pesquisa em questão representa 13,63% da população, ou seja, três funcionários colaboraram com a pesquisa, sendo do tipo amostra por acessibilidade ou conveniência – ideal para estudos qualitativos e exploratórios (GIL, 1999, p. 104).

Curvello (2011, p. 253) defende que a cultura como conceito pode ser captada a partir de duas linhas teóricas: um sistema de ideias em que os campos social e cultural são interrelacionais, mas distintos; ou um sistema sociocultural, sendo a

cultura um componente do sistema social percebida em comportamentos e os resultados dos comportamentos. São muitas definições para cultura, mas essas duas esclarecem a importância do público para a amostra que resultará na análise desses fatores ou fenômenos. No caso da amostra por acessibilidade ou por conveniência (GIL, 1999, p.104), não há rigor na amostragem e foi possível selecionar os elementos pela conveniência.

9.4 Pesquisa Bibliográfica

Para nortear o estudo, foi realizado levantamento bibliográfico a fim de posicionar o significado conceitual dos termos utilizados no tema, bem como para instruir o levantamento e análise dos dados coletados.

Primeiro realizou-se uma revisão das teorias do rádio: Ferraretto (2001), Esch (1997 e 2004) e McLuhan (1964); e da história do rádio no Brasil em Ortrivano (1985), Moreira (1991) e Ferraretto (2001).

Em seguida, por meio de decretos e da legislação vigente e revogada no país, buscou-se um panorama cronológico e conceitual do arcabouço jurídico do setor de radiodifusão. Autores como Lopes (2009), consultor legislativo da Câmara dos Deputados, muito contribuiu com os estudos publicados sobre o sistema de concessões no Brasil; a literatura de Bolaño (2007), Martins (2007), entre outros, foi consultada para compreender o cenário dos debates sobre as políticas de comunicação para o setor, no Brasil.

Permeando os aspectos legais, mas no contexto atual, acrescido dos elementos que compõem o processo de conversão para o sistema digital, foram pesquisados Del Bianco (2010 e 2012) e Esch (2010), por meio dos estudos publicados do Laboratório de Pesquisa em Políticas de Comunicação da UnB (Lapcom).

Para um mergulho no objeto deste estudo e compreensão dos tópicos de pesquisa propostos, foi realizada a busca conceitual dos termos: organização – fazendo a distinção de instituição - em Kunsch (2007); cultura em Castells (2005), Schuler

(2009), lasbeck (2009 e 2012) e Laraia (2001); e clima organizacional em Souza (1982), Luz (2003) e Roman (2009).

Optou-se por uma descrição inicial da comunicação como fenômeno social e processo (SOUSA; GERALDES, 2009), Stockinger (2001) e Serra (2007), para finalmente inserir as reflexões de Kunsch (2007 e 2010) sobre a comunicação organizacional. Em Freitas (2009) obteve-se informações para os estudos da comunicação interna e o diálogo organizacional

Mas a essência do trabalho, bem como a pesquisa aplicada está amparada pelo modelo de pesquisa institucional proposto por Kunsch (2003).

Definições de imagem, identidade e marca, são complementares ao trabalho, sendo a principal referência o trabalho do professor Edmundo Brandão Dantas (2008), estabelecendo o diálogo conceitual com outros autores.

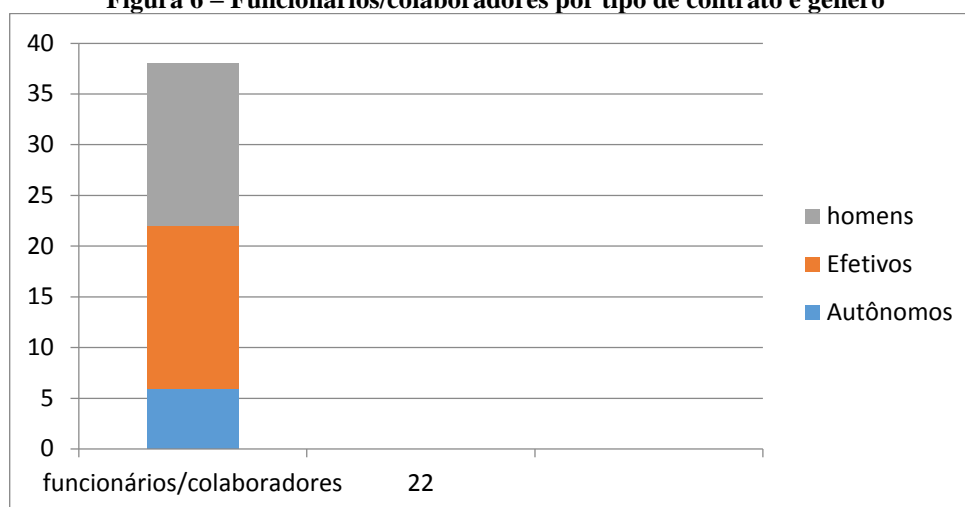
10. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os primeiros dados foram coletados por meio de informantes, em conversas informais, via e-mail pessoal e comunicadores online, pela internet. As Informações obtidas foram essenciais para a construção de um panorama atualizado da estrutura organizacional para este objeto de estudo.

Sobre os resultados obtidos com a amostra, por meio de questionário, os dados coletados permitem a análise do perfil dos profissionais que trabalham para a Rádio Piratininga Jaú, bem como as características administrativas, cultura e o clima organizacional, a comunicação social e a comunicação organizacional, sob o ponto de vista dos funcionários. A apresentação dos resultados está dividida em perfil, estrutura e cultura organizacional, comunicação interna, clima organizacional e comunicação com o público externo.

10.1 Perfil dos funcionários/colaboradores

A Rádio Piratininga Jaú conta com 22 profissionais, deste total, seis são autônomos. Quanto ao gênero, seis mulheres trabalham no ambiente predominado pelo sexo masculino. De acordo com os resultados do questionário, o perfil de quem trabalha para a emissora, quanto à formação, dois dos três funcionários pesquisados têm o nível superior incompleto. As áreas de formação no contexto da Piratininga Jaú são: comunicação social, design gráfico, contabilidade, eletrotécnica, processamento de dados e informática. Todos os pesquisados afirmam ter o registro nos devidos órgãos de classe para exercício de funções de radialistas.

Figura 6 – Funcionários/colaboradores por tipo de contrato e gênero

A maioria dos funcionários pesquisados, ou seja, 2/3 (dois terços), dirigem-se à empresa por meio de veículo próprio. A localização dos estúdios no centro da cidade facilita o acesso. Para atividades externas durante o expediente, a emissora não fornece veículo para os funcionários.

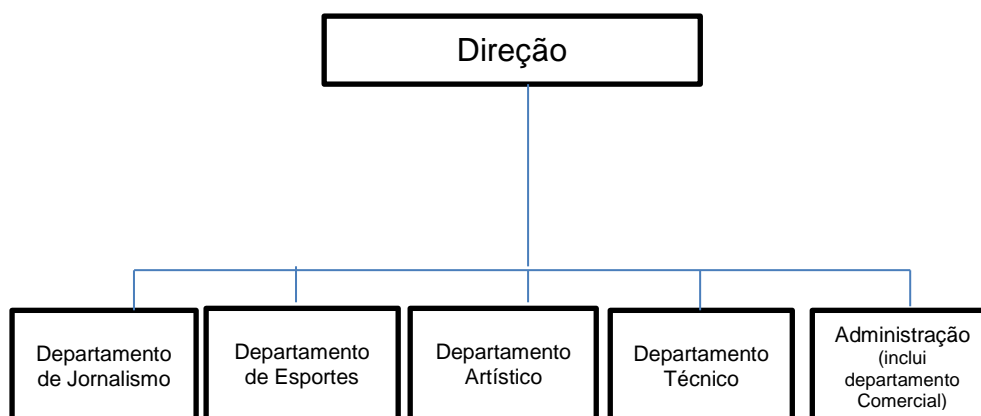
Um terço da amostra admite ser fumante. Estes fumam durante o expediente, e necessitam de pausa porque a empresa não permite consumo de cigarros nas instalações internas. Em complemento a esta questão, a emissora não oferece plano de saúde aos funcionários. Além do tempo de pausa durante o expediente para fumar, o que reduz a produtividade, o tabagismo é tido como uma doença na visão dos profissionais de saúde³⁵.

10.2 Estrutura e cultura organizacional na Piratininga de Jaú

A estrutura organizacional está dividida em cinco departamentos, conforme figura 7: administração, artístico, técnica, jornalismo e esporte. No modelo estrutural, as mulheres exercem funções de recepção, administração, locução, reportagem e vendas.

³⁵ Na visão de profissionais da área de saúde, o tabagismo é tido como doença, pois traz malefícios ao organismo e causa dependência. Portanto, deve ser combatido. No entanto, fazem questão de deixar claro que combater o fumo não se trata de perseguir e caçar os fumantes. Disponível em <http://www.usp.br/espacoaberto/arquivo/2006/espaco66abr/0capa.htm>. Acesso em: 09 jul 2014.

Figura 7 - Modelo estrutural – organograma aplicado na Rádio Piratininga Jaú



Elaborado pela autora

Pela análise estrutural, a Piratininga de Jaú tem características predominantemente tradicionais, de acordo com os parâmetros analisados no campo da administração. Não há gerências ou chefias. Existe a direção e os funcionários. O modelo indica um ambiente autoritário, nos princípios da administração, e um sistema fechado, onde a tomada de decisão é individual e centralizada.

A amostra coletada apresentou que a Rádio Piratininga tem uma cultura de poder, ou seja, forte poder central de comando e influência. É a opinião de dois dos três pesquisados. Em contrapartida, todos consideram a organização informal. Para a pergunta “Você considera seu trabalho burocrático?”, dois dos três consideram sua função parcialmente burocrática.

Outra característica é a forma de contratação dos funcionários. A emissora costuma contratar pessoas indicadas pelos próprios funcionários e prestadores de serviços. Poucas vezes terceiriza serviços de uma empresa de recursos humanos.

De acordo com a teoria clássica de Max Weber (1999), nos estudos de Kunsch (2003, 51), as organizações tradicionais têm ênfase burocrática, hierárquica e racional. A prática operacional está centrada nas atividades e práticas institucionalizadas. Os funcionários estão sob dominação vertical, e sob égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada.

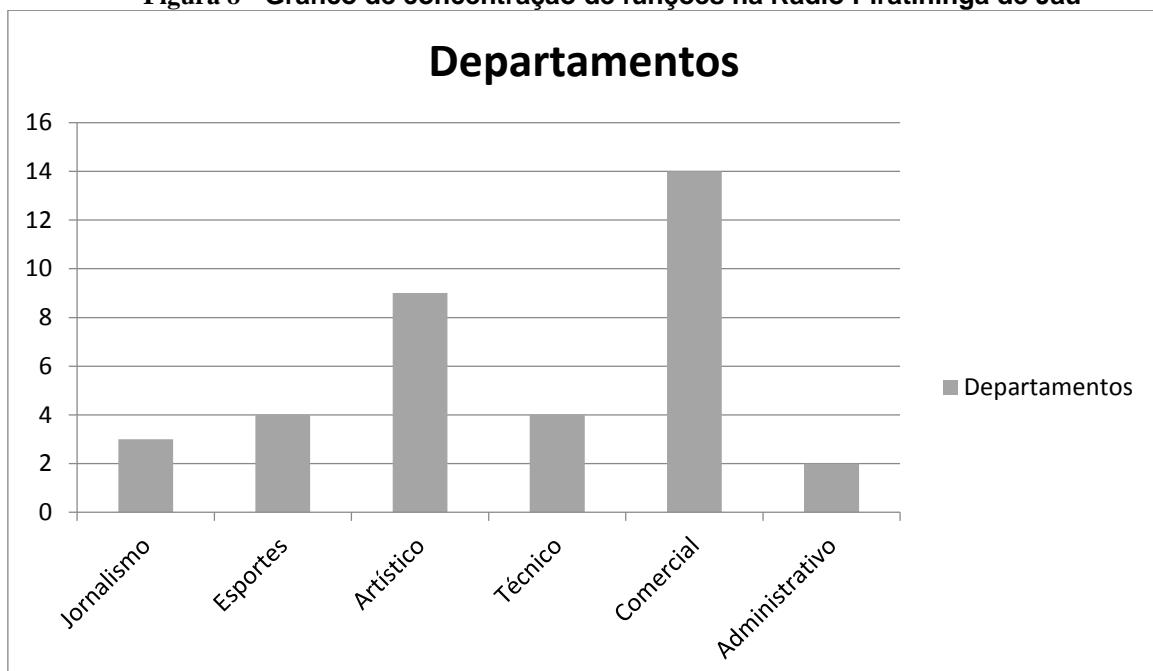
As bases de autoridade, na teoria weberiana, estão na tradição, cuja característica é a obediência às orientações da figura de autoridade que passam de geração a geração. Neste caso, o líder aparenta ter “o direito de comando segundo usos e costumes” (MAXIMIANO, 1997, p. 35 apud KUNSCH, 2003, p. 51). Neste caso, nos referimos a tradição no universo da Rádio Piratininga de Jaú não apenas como um modelo administrativo, mas também dentro de um contexto cultural mantido de geração para geração.

O departamento de jornalismo conta com três pessoas. O departamento de esportes funciona com quatro profissionais. Também são quatro que se revezam no departamento técnico. São nove locutores na composição do departamento artístico. Na administração, incluindo a recepção, são duas funcionárias. E o departamento comercial conta com 14 vendedores.

Os profissionais acumulam tarefas (figura 8), o que implica questões legais previstas na legislação. Alguns funcionários relataram o acúmulo de função, principalmente nas áreas técnica e administrativa. Esta é a descrição da situação real na emissora, que perdura há anos, independente da mudança de diretoria.

“Começo minhas atividades às 8h00 da manhã, programando textos que irão ao ar, confecciono os contratos vigentes, as papeletas, faço pagamento de contas. Se for final de mês faço emissão de NF, etc. E nessa correria vai até às 18h00, com 1 hora de almoço. Sou sozinha no meu departamento, até mesmo acumulando a função”.

Figura 8 - Gráfico de concentração de funções na Rádio Piratininga de Jaú



O menor salário pago aos profissionais é o piso salarial para o interior de São Paulo, segundo fonte da empresa, R\$ 1.072,00 (mil e setenta e dois reais)³⁶. O maior salário está aproximado em R\$ 2 mil. A partir da aplicação do questionário enviado aos funcionários, ficou claro que a questão salarial é um problema e prejudica o clima interno. O atraso no pagamento mensal foi mencionado por todos os pesquisados. Dois dos três funcionários participantes da pesquisa afirmaram que o salário às vezes é pago em dia, e os demais responderam nunca terem recebido o pagamento na data combinada. Além do salário mensal, a empresa não oferece benefícios, como plano de saúde e vale alimentação.

Quanto às tipologias, temos a primeira classificação (ETZIONI apud KUNSCH, 2003, p. 44) de organização utilitária, que apresenta como características o controle remunerativo. Neste tipo de organização, a permanência dos participantes é pelo interesse econômico e social, respectivamente financeiro e popularidade perante o público externo (ouvintes).

Encaixa-se também a tipologia de Blau e Scott (apud KUNSCH, p. 44-45). A Piratininga Jaú é uma organização de negócios e o beneficiário principal é o proprietário. Outra visão (CHIANENATO apud KUNSCH, 2003, p. 45) é a de uma empresa de interesses comerciais, onde beneficiário principal também é o proprietário ou acionistas.

Segundo os fatores genotípicos de Katz e Kahn, em síntese de Champion (apud KUNSCH, 2003, p. 46), para os fatores de primeira ordem (contribuições à estrutura social) é uma emissora produtiva ou econômica, onde se enquadram empresas de comunicação em geral.

Para os fatores de segunda ordem, trata-se do tipo de organização que tem natureza dos processos de manutenção, ou seja, existe distinção entre recompensas expressivas (intrínsecas), neste caso a popularidade da audiência e o status, em face das recompensas instrumentais (extrínsecas), como meio de atrair e manter

³⁶ Piso para cidades com mais de 80.000 habitantes = R\$ 1.072,00. Fonte: Sindicato dos trabalhadores em empresas de radiodifusão e televisão do Estado de São Paulo. Convenção Coletiva 2012-2014. Disponível em http://www.radialistasp.org.br/Store/Arquivos/2013_convencaoColetiva2012_2014.pdf, acesso em 03/06/2014.

membros na organização. O processo de manutenção implica nas estruturas específicas da organização, relações internas e com o meio ambiente.

10.3 Comunicação Interna

No questionário, metade das respostas indica que os departamentos são independentes, existe alguma comunicação entre eles, mas não há integração nos processos e atividades. A organização não tem estatuto ou regimento interno, segundo dois dos três participantes da amostra. Os demais afirmaram não ter conhecimento, caso exista. “As regras da organização nunca foram divulgadas”, respondeu um dos funcionários. Outro reconhece como regra implícita “o respeito ao ouvinte”.

Do total da amostra, dois dos três respondentes afirmam que existem problemas na comunicação da empresa. Tais problemas são relacionados ao tempo em que chegam as informações e a falta de gerência. “Geralmente tudo é comunicado de última hora”, respondeu um pesquisado. Outra resposta: “Tem funcionário que acha que manda e quer que os outros funcionários obedeçam. Não temos uma gerência para orientar como devemos proceder”. Das informações coletadas, foi mencionado que a “direção aparece apenas uma vez por mês”.

Quanto à avaliação sobre a existência de oportunidades de comunicação participativa, foram propostas as opções: a) Sim, o funcionário pode se manifestar e enviar suas sugestões através de vários mecanismos; b) Sim, a organização possui caixa de sugestões; c) Sim, frequentemente se realizam reuniões ou encontros especiais para ouvir a equipe; d) Não, a organização não possui mecanismos para uma comunicação participativa; e) Não, as orientações e normas são transmitidas e cabe aos funcionários segui-las. O percentual de respostas ficou dividido para as opções A, C e E. Um terço dos pesquisados respondeu que não existe programa de comunicação interna. O e-mail foi assinalado como o meio de comunicação mais utilizado pelo público interno e a responsabilidade pela comunicação interna é de um departamento indefinido e não está relacionada a qualquer departamento envolvido diretamente com a comunicação ou recursos humanos.

A administração da Rádio Piratininga faz uso de e-mail e telefone pessoal, além de reuniões quando deseja comunicar-se com os funcionários. Um terço dos pesquisados respondeu que as informações são transmitidas pelo diálogo informal entre os funcionários. O risco desse tipo de comunicação implica na distorção da mensagem e na criação de situações e clima indesejados para o ambiente organizacional.

Para Roman (2009, p. 125), as organizações são um universo de discursos bem-ditos (enunciados institucionais, formais ou informais), mal-ditos (enunciados clandestinos, boatos, rumores, fofocas da “rádio corredor”) e não-ditos (expressão silenciada, acúmulo de ideias e sentimentos ao longo do tempo). Exceto pelos discursos institucionais, os demais prejudicam o clima organizacional, desmotivam e comprometem o desempenho. Pelas referências de Bakhtin (1992, p. 308 apud ROMAN, 2009, p. 130), “não existe enunciado neutro, pois este desenvolve necessariamente uma relação valorativa com o objeto do discurso”. Ou seja, cada enunciado sempre terá um discurso bem-dito, produzido na esfera administrativa, ou mal-dito, produzido na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos.

10.4 Clima Organizacional

As questões que tratam do clima visam avaliar motivações e grau de satisfação dos pesquisados em relação às suas atividades e ao ambiente interno da organização.

Os pesquisados não demonstram preocupação com o nível de conhecimento e formação dos colaboradores necessários para o desempenho das tarefas na empresa (incluindo eles próprios na avaliação). Esse resultado apresenta indícios de desmotivação em relação ao sistema administrativo da emissora, pois a ausência de benefícios e o modelo de negócio existente também não criam expectativas de investimento em cursos de capacitação e desenvolvimento acadêmico dos funcionários.

A nota 3 (três) – que representa indiferença ao tema -, foi a resposta de todos os pesquisados para a questão “ Você está satisfeito(a) com seu trabalho e com seu local de trabalho?”. Sobre salário e os benefícios, dois dos três pesquisados

consideraram a nota 2 (dois), denotando insatisfação com a situação. Ambos os resultados reforçam a desmotivação dos funcionários com a situação atual da emissora.

Sobre o relacionamento com a direção da empresa, é unânime que estão indiferentes. Para esta questão, de 1(um) a 5 (cinco), os pesquisados assinalaram grau de satisfação 3 (três). Aos pesquisados, foram propostas as seguintes opções de resposta – ainda sobre o relacionamento com a diretoria: a) a direção está sempre disponível quando preciso; b) apenas meu chefe/líder mantém contato com a direção da empresa; c) a direção nem sempre está disponível aos funcionários; d) a direção nunca está disponível aos funcionários; e) nunca precisei falar com a direção. Dos resultados, um funcionário afirmou que a direção nem sempre está disponível, enquanto que a maioria declarou conseguir contato sempre que precisa.

Sobre o clima organizacional, para a questão “que imagem o público interno (funcionários e colaboradores) têm da organização?”, foram apresentadas as opções de respostas: a) Acredito que todos têm uma excelente imagem da Rádio Piratininga; b) Acredito que os funcionários esperam que a Rádio Piratininga possa melhorar como empresa; c) O público interno não tem uma boa imagem da Rádio Piratininga; d) Outros. A maior parte da amostra (dois dos três participantes) diz acreditar que os funcionários esperam que a empresa possa melhorar. Os demais julgam que todos tem uma excelente imagem da Rádio Piratininga. A partir disso percebe-se o desejo de mudança e sinalizam o otimismo entre os membros da equipe, mesmo diante das adversidades.

Para a pergunta “Como você considera a situação econômica da organização?”, propusemos as opções de resposta: a) Tem um excelente faturamento mensal bruto/líquido; b) Acredito que a empresa não tem lucrado muito; c) Acredito que é preciso uma mudança urgente para salvar a empresa; d) não sei dizer. Nesta amostra, dois dos três funcionários acredita que é preciso uma mudança urgente para salvar a empresa. O outro participante acredita que a empresa não tem lucrado.

Os pesquisados justificam que fatores como abertura de diálogo com a chefia, assim como irmandade entre os funcionários são pontos fortes no relacionamento da

organização com os funcionários. Dos pontos fracos, mencionam distanciamento e frieza dos proprietários da empresa, a falta de visão de que funcionários são colaboradores da empresa, falta de benefícios, comissões e, novamente, os atrasos salariais. Um dos respondentes ainda se queixa que a diretoria não escuta ou procura saber a opinião dos funcionários, preferindo “ouvir pessoas de fora”.

Uma das respostas abertas, ainda sobre o clima organizacional, destaca-se:

“A rádio não possui identidade própria ou algum senso de personalidade Piratininga. Ela vem simplesmente sobrevivendo sem estrutura, sem direção e vivendo dos ouvintes que tem tanto carinho por ela desde os tempos áureos da emissora. Aqui acabou se tornando um grande buraco negro onde egos acabam vampirizando qualquer perspectiva de crescimento. Sinto-me triste pela maneira como a Rádio, que já foi tão áurea, está hoje. A rádio [Piratininga Jaú], em si, é um fenômeno, sobrevivendo tantos anos sem absolutamente nenhuma estrutura ou direção, que qualquer empreendedor iniciante sabe ser necessário”.

Freitas (2009, p. 141) defende o diálogo como prática de comunicação, o que exige “conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”. Quando se trata das relações de poder, na visão mecânica das organizações, “o poder de altos executivos, em sua dimensão centralizadora, impõe o fazer e o ser dos sujeitos” (p. 151). Toda ação coletiva organizacional é afetada por uma dialética de poder e resistência. Não se constrói uma identidade coletiva de uma organização no imediatismo e na impessoalidade. É questão de estabelecer o diálogo e a proximidade, por meio de políticas de comunicação e gestão da diversidade – o que exige investimento em lideranças, não em meios de comunicação com o público interno (FREITAS, 2010, p. 151).

Freitas (2010, p. 152) propõe a comunicação pela prática do diálogo, modificando a visão da organização, levando lideranças ao aprendizado de relacionamento compartilhado, o que implica em “dialogar, saber ouvir, refletir, evitar o pré-julgamento”. A adoção de uma cultura democrática reduz a alienação, o sofrimento, contribui para o reconhecimento dos envolvidos e a utilização do potencial das pessoas “ao saber-fazer dos gestores do século XXI” (p.152).

Nas descrições sobre o ambiente interno, em pergunta aberta, os pesquisados utilizaram as palavras “tranquilo”, “complicado”, “conturbado” e “indefinido”. Percebe-se que não há dificuldade de relacionamento interpessoal entre funcionários. Os

problemas existem pela ingerência, equipamentos inadequados e uma única voz de comando para toda a empresa.

“O ambiente interno está complicado, sem gerência, não sabemos quem obedecer, não temos orientações, cada um fala uma coisa, não tem uma linha de frente para nos orientar. Comandar, somente uma pessoa que comanda”.

Os funcionários descrevem, para o ambiente interno, que são pontos positivos: as ideias inovadoras e os funcionários conhecem suas funções e a executam. Os pontos fracos: instabilidade financeira, falta de líderes e ausência de um gerente atuante.

Observa-se, a partir das respostas coletadas, que a organização não se preocupa com crenças e valores. Segundo as respostas abertas, destaca-se:

“não existe uma forte identidade da empresa devido ao fato de ter mudado de proprietários várias vezes, nos últimos anos. O antigo proprietário era mais antiquado. Proibia uso de internet e celulares durante o expediente, prejudicando o próprio funcionamento da rádio. A nova proprietária é mais liberal e investe mais em propaganda e novas tecnologias”.

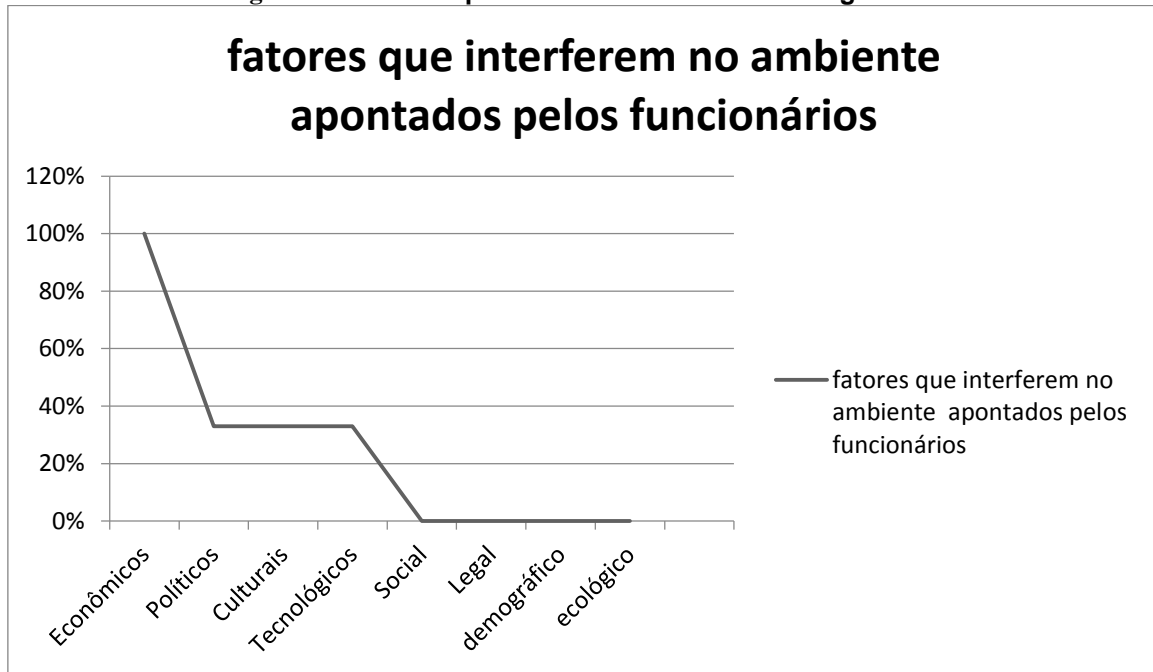
Para a arquitetura e a identidade visual da organização, a maioria dos entrevistados (dois dos três) deu nota 4 (quatro), demonstrando satisfação com a identidade e a arquitetura. Na avaliação das condições de higiene, a nota 4 (quatro) foi unânime, resultando em satisfação dos pesquisados para este quesito.

Sobre satisfação com a infraestrutura física da Rádio Piratininga de Jaú, todos os entrevistados deram a nota 3 (três), considerando de 1 (um) a 5 (cinco), gradualmente de muito ruim à excelente, o que representa que não se preocupam com a infraestrutura.

No entanto para equipamentos e materiais, dois dos pesquisados registraram nota 3 (três), o que significa despreocupação ou indiferença sobre a condição dos equipamentos. Este resultado foi cruzado com a questão sobre avaliação da manutenção e adequação tecnológica dos equipamentos. Quando questionados se a empresa mantém adequação tecnológica e a correta manutenção dos equipamentos, todos os participantes (os três) disseram que a manutenção dos equipamentos é “parcialmente correta”. Tais respostas permitem a seguinte análise:

a falta de gerenciamento, ou delegação de tarefas por um supervisor, resulta neste quadro de manutenção inadequada dos equipamentos porque não há motivos para fazê-la.

Figura 9 – Fatores que interferem no ambiente organizacional



A figura 9 apresenta os problemas ambientais assinalados pelas variáveis que contribuem para análise de cenário: todos os três entrevistados identificaram problemas econômicos, um considerou que fatores políticos interferem na organização, um apontou problemas culturais e um registrou o fator tecnológico como variável causadora de problema para a Rádio Piratininga de Jaú. Foram dados como opções os fatores: econômico, político, social, legal, cultural, demográfico, tecnológico, ecológico, e por fim, inexistência de fatores causadores de problema para a organização. O entrevistado podia assinalar quantos fatores considerasse.

Nas respostas espontâneas, os pesquisados disseram o modo como tais fatores causam problemas para a empresa:

“Interfere no atraso do salário de seus funcionários e na segurança do ambiente de trabalho”. (fator econômico)

“Interfere em tudo. Não ter liberdade de falar o que se pensa, de mostrar a realidade ao ouvinte”. (fator político)

“A empresa não tem investido como deveria, nem em equipamentos tecnológicos, nem em recursos humanos”. (fator tecnológico)

“A programação esta na contramão do que o veiculo de rádio tem a oferecer”.
(fator cultural)

“Hoje em dia o gerenciamento da emissora não condiz com o que ela necessita, assim falta verba para adequar equipe e equipamentos”. (fator econômico e tecnológico)

10.5 Comunicação com o público externo

Os funcionários da Piratininga de Jaú consideram o ouvinte o principal público da emissora. Espontaneamente, descreveram o perfil do ouvinte, resumindo: pessoas que trabalham no setor calçadista, donas de casa e pessoas idosas, com idade acima de 45 anos. Apesar de não existir e os funcionários reconhecerem a falta de políticas de comunicação e relacionamento, os pesquisados têm implícita a filosofia de relacionamento com ouvintes, que devem ser tratados, conforme as respostas, com simpatia, educação, harmonia, empatia, presteza. Os funcionários compreendem o relacionamento com o ouvinte como o diferencial da empresa em relação à concorrência.

Foi unânime, para o tipo de relação entre funcionários e ouvintes, a escolha da resposta “sou amigo dos ouvintes”, o que representa a proximidade que o rádio provoca. Outras opções de respostas não selecionadas para a questão: b) mantenho apenas comunicação formal para representar a organização; c) não me relaciono com ouvintes; d) outros. O objetivo aqui não é estudar a audiência, mas percebe-se uma mudança significativa no conceito descrito por Ferraretto (2001, p.23), de que a audiência do rádio é anônima. Neste caso, a relação direta acontece também fora do ar e modifica o modo de produção e recepção do conteúdo radiofônico.

Para dois dos três funcionários participantes, a comunicação institucional prioriza os clientes comerciais. Os demais indicaram que a comunicação institucional visa alcançar os ouvintes. As opções apresentadas para a questão foram: imprensa, comunidade, ouvintes, consumidores, poder público, clientes/parceiros, escolas/universidades, sindicatos, outros. Eles apontaram que as principais ações para atingir esses públicos estratégicos da organização são o portal de internet (site institucional) e eventos especiais. Os meios para a comunicação com o público

externo, de acordo com os pesquisados, são a internet, comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica.

Sobre a memória da rádio, quando questionados sobre o conhecimento da história da organização, dois dos três funcionários pesquisados responderam ter ciência de apenas uma parte da história - os mesmos que responderam trabalhar na emissora há mais de dez anos. A história da emissora, aqui retratada no capítulo dois, foi construída com informações dadas pelos funcionários, que admitem conhecê-la apenas parcialmente.

A ausência de documentos de memória institucional é uma barreira para o levantamento detalhado da história da rádio Piratininga de Jaú. Para Barbosa (2010, p. 237):

A memória é a primeira abertura em direção ao passado... Enquanto a história é regida pela epistemologia da verdade, a memória é governada pela ideia de fidelidade. Enquanto a memória é fundamental para indicar a presença do passado no presente, construindo laços culturais fundadores entre comunidades, indivíduos e grupos, a história é, antes de tudo, um saber universalmente reconhecido como científico. (BARBOSA, 2010, p. 237)

O site www.radiopiratininga.am.br foi desenvolvido no início de 2014 por uma agência de comunicação, com sede em cidade vizinha, cuja parceria firmada tinha, entre os objetivos, a construção da página na internet (figura 10), a nova logo, e a fanpage no facebook (figura 12). Há um resumo da história da emissora, que segundo um informante, contém erros e deve ser desconsiderado. A parceria com a agência foi desfeita por desentendimentos comerciais. Conforme a figura 14, ainda existe um blog publicado na internet.

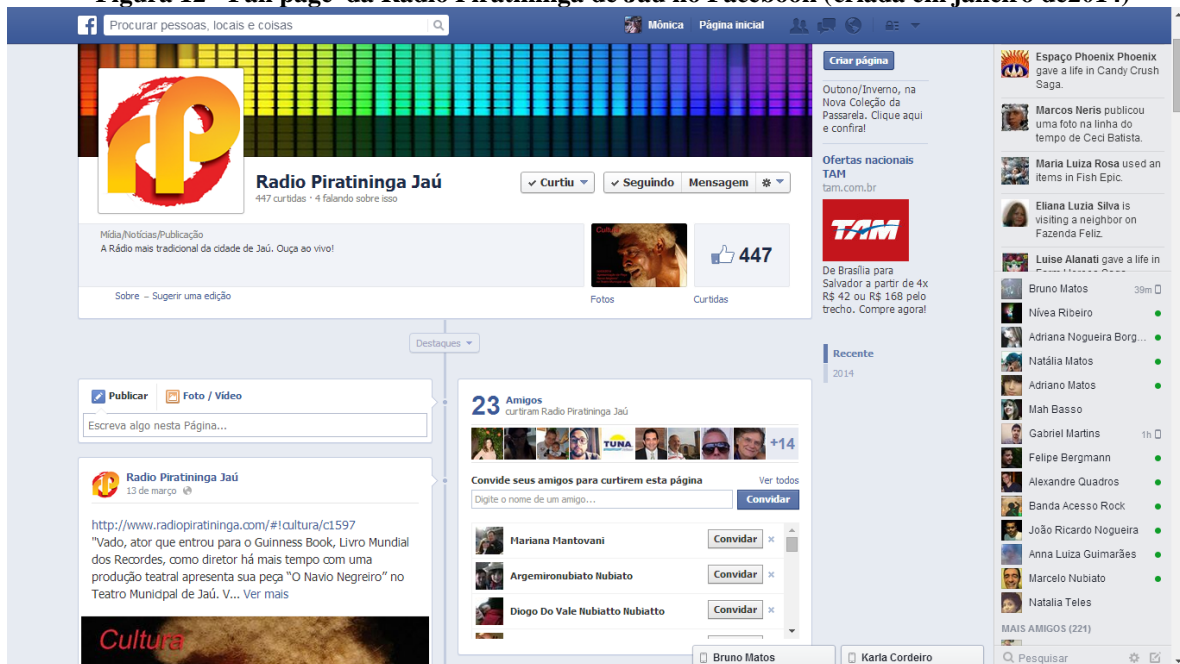
Figura 10 - Portal na Internet (barra de menu e publicidade) da Rádio Piratininga de Jaú - 2014



Figura 11 - Portal de Internet (conteúdo) da Rádio Piratininga de Jaú- 2014



Figura 12 - Fan page da Rádio Piratininga de Jaú no Facebook (criada em janeiro de 2014)



A fanpage do facebook criada em janeiro de 2014 (figura 12) não recebe atualização desde o dia 13 de março de 2014. Uma outra fanpage foi criada em 17 de junho de 2014 (figura 13), e está recebendo atualizações.

Figura 13 - Fan page da Rádio Piratininga de Jaú no Facebook (criada em 17 de junho de 2014)



Em controvérsia, o perfil da Rádio Piratininga Jaú no facebook (figura 14), que mantém a marca anterior, permanece recebendo atualizações de conteúdo. E ainda está no ar um blog sem atualizações (figura 15).

Figura 13 - Página da Rádio Piratininga no Facebook com logo antiga



Figura 14 - Blog da Rádio Piratininga de Jaú



Fonte: <http://radiopiratiningajau.blogspot.com.br/>

Para a marca Piratininga e a logo, os colaboradores tiveram que considerar notas de 1 (um) a 5 (cinco), que significam, respectivamente, muito insatisfeitos e satisfeitos. Assim, um terço demonstra indiferença às mudanças, atribuindo nota 3 (três) para a logo. No entanto, a maioria da amostra (dois terços) atribuiu nota 4 (quatro), demonstrando satisfação com a marca.

Figura 15 – logo Piratininga Jaú antiga e nova

Anterior (até 2013)	Versão 2014
	

Não há avaliação ou mensuração dos resultados das ações de comunicação interna, institucional ou mercadológica. Aliás, a última pesquisa de mercado realizada pela empresa não tem data definida (ver anexos). Todos os participantes indicaram que não há políticas para pesquisa e lançamento de novos produtos/programas na emissora. Outro apontamento, percebido por dois dos três pesquisados, é a ausência de controle de qualidade e avaliação dos trabalhos realizados, produtos oferecidos.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e os resultados obtidos por meio desta pesquisa monográfica têm caráter empático, o que se tornou fácil diante da visão de uma pesquisadora que já esteve no lugar dos profissionais da Rádio Piratininga de Jaú. Desde o término do ano de 2005 até meados de 2007, a emissora passou por diversas mudanças: rotatividade de profissionais, layout dos espaços internos, produtos de comunicação, etc. Mas os problemas econômicos, estruturais e o clima organizacional estão enraizados há muitos anos. A direção da emissora mudou em 2009, e depois do embargo, foi assumida por uma interventora que recebe o tratamento de diretora. Algumas das mudanças das gestões anteriores permanecem até hoje, assim como os problemas abordados neste trabalho.

A Rádio Piratininga de Jaú exerce sua atividade-função de comunicar e informar os ouvintes da cidade de Jaú, graças à dedicação da equipe que acredita no potencial da empresa como emissora, mas está desmotivada em relação à emissora nos aspectos que concernem à falta de gerenciamento, instabilidade econômica e administrativa, a desatualização da infraestrutura tecnológica, a impossibilidade de carreira, o acúmulo de funções e falta de reconhecimento.

Destaca-se que em 52 anos, até hoje a Rádio Piratininga não demonstrou interesse em preservar sua própria história ao longo dos anos e muitos detalhes da memória da organização, que já recebeu e entrevistou pessoas ilustres e personalidades nacionais, não puderam ser respondidos por meio de documentos.

A Piratininga apresenta um modelo estrutural mecanicista, que tem hierarquia fechada e a base de ação é o controle da direção. Mas neste caso, não há comando gerencial nem autogerenciamento, o grande problema da organização, porque o principal requisito da hierarquia fechada é a boa administração. A situação é causadora da ineficiência porque os ambientes não são adequados para a obtenção efetiva de resultados.

Pela estrutura apresentada (figura 7, capítulo 10.2), sem uma análise da situação, a Rádio Piratininga “parece”³⁷ ter uma organização horizontal, como Castells (2005, p. 221-222) define, “estendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas”. Seria um formato ideal, mas não é a realidade na organização objeto deste estudo. Neste caso, o que temos é uma hierarquia vertical, de controle de poder, mas que se contradiz porque há uma única voz de comando em uma organização fechada (ou mecanicista), que deveria operar com maior facilidade em ambientes estáveis e com uma administração centrada nas tarefas. E como vimos na análise dos resultados deste trabalho (capítulo 10), problemas econômicos, falta de comunicação e planejamento são elementos denunciadores da instabilidade, portanto, estabilidade e administração de tarefas não são encontradas na emissora.

A única motivação individual dos funcionários é contentar a direção. Os relacionamentos são competitivos, o que se refere ao pensamento de “meu feudo” (TAPSCOTT; CASTON, 1995, p. 15 apud KUNSCH, 2003, p. 60), quando deveria existir o relacionamento cooperativo, característico das organizações abertas em rede – principalmente porque não há gerentes. Nota-se até que os funcionários têm alguma identificação com a empresa, relação de companheirismo uns com os outros, mas priorizam a ideia de que se trata de um emprego e no exercício das tarefas adotam o “cada um por si”.

Percebe-se que há maior preocupação com a “fachada”, ou seja, a imagem que se quer ter junto aos ouvintes e clientes comerciais, do que com os responsáveis pelos produtos de comunicação, ou seja, o público interno (funcionários e colaboradores). Os próprios funcionários assumem essa postura e estabelecem relações com ouvintes e clientes fora dos microfones e no ambiente externo à emissora. Contudo, pode-se concluir que a relação locutor, funcionários, clientes comerciais e ouvintes é o pilar que estabelece a permanência da Rádio Piratininga como veículo de comunicação que compõe a história da cidade e representa a população regional desde 1962.

³⁷ Grifo nosso

A falta de gerentes e líderes, somada a uma visão mecânica de diálogo imediato e impessoal por parte da diretoria, dificulta o diálogo e o clima organizacional. É construída uma imagem de distanciamento e baixa estima nos funcionários, que também demonstram insatisfação pela falta de benefícios e reconhecimento.

Outro aspecto para se reconsiderar o formato administrativo excessivamente formal e tradicional é porque nesses ambientes os conhecimentos acumulados no âmbito organizacional não podem ser comunicados. Mas se a organização consegue estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, vice-versa, como defende Castells (2005, p. 217), as fontes de inovação se multiplicam. Tal mecanismo surte efeito na produtividade e qualidade e envolve a relação entre gerentes e equipes.

Dos problemas abordados pelos colaboradores, destacam-se: falta de gerenciamento, problemas econômicos, a ausência de políticas de comunicação e de normas internas. Para uma organização com mais de meio século de existência, a falta de um sólido planejamento de comunicação que priorize a elaboração conjunta de uma missão para a rádio Piratininga Jaú, assim como a visão de futuro – onde desejam evoluir e objetivos, e os valores institucionais – é mais um sintoma dos problemas causados pela falta de gerenciamento e ausência de integração nos processos de trabalho e na comunicação.

São questões importantes para o desenvolvimento de estratégias que auxiliarão o gerenciamento da organização. É preciso que todos os funcionários participem desta etapa do planejamento, para que todos tomem conhecimento da razão de existir, os planos para o futuro e os valores pregados pela empresa onde trabalham. Para que compreendam a organização como instituição. Essas informações devem ficar visíveis no ambiente interno da emissora, e disponíveis para o público externo (o que pode ser por meio do site institucional), agregando valor institucional.

A partir do planejamento, que se torna um documento oficial para a administração, é possível desenvolver projetos direcionados para a comunicação interna e motivação dos profissionais, reorganizar os critérios e a postura administrativa, implantar ações promocionais para clientes comerciais, ações de marketing e divulgação institucional

para os ouvintes, reforço à marca, imagem e identidade institucional, entre diversas questões que facilitarão os processos e o fluxo de atividades da empresa.

A ação conjunta de planejamento contribuirá ainda para motivar lideranças ao aprendizado de relacionamento compartilhado, o que levará ao diálogo e reflexão. É desse modo que adoção de uma cultura democrática reduz a alienação, a desmotivação, e contribui para o reconhecimento dos envolvidos e o melhor aproveitamento do potencial das pessoas.

Tratando-se de um veículo de comunicação de massa, a emissora nunca recebeu, ou participou ou se inscreveu em premiações de categorias profissionais do rádio ou do jornalismo. Parece que não há preocupação com isso, pela ausência de projetos, de iniciativas individuais ou mesmo ausência do discurso institucional de responsabilidade socioambiental. Um projeto, ou uma parceria com entidades locais pode ser desenvolvido. Isso pode ser item incluído no planejamento estratégico e no planejamento de comunicação. A sociedade reconhece e valoriza empresas que mantêm suas marcas e identidades visíveis e associados a ações de responsabilidade socioambiental.

Sugerimos que seja realizado, numa outra oportunidade, um estudo da memória de recepção utilizando como instrumento a história oral, como propõe Matta (2005, p.277), situando-se não tanto em “acontecimentos em si mesmos”, mas nos significados e representações mentais desses acontecimentos. Isso permitirá que a rádio se fortaleça como instituição e conhecerá a capacidade e os limites de interação com os ouvintes.

Durante o processo de levantamento da memória, a equipe da rádio Piratininga poderá compreender o que o trabalho de cada membro representa para o universo popular e isso valorizará ainda mais o relacionamento com clientes e ouvintes, potencializando o que já é positivo na organização e revitalizando o que está apagado: a motivação da equipe.

Por fim, no momento de convergência digital, deve-se atenção especial ao trabalho de motivar as equipes e ao aprendizado e adaptação aos novos recursos e linguagens que a nova estrutura tecnológica propõe.

Confirma-se a hipótese de que posicionamentos conservadores e interferências políticas são fatores que dificultam o desenvolvimento organizacional. Sobretudo, atrasam a chegada da era digital, pela falta de projetos, recursos e de formação dos profissionais para adaptação à nova linguagem e tecnologias.

Este trabalho só aconteceu pela contribuição dos funcionários da Rádio Piratininga de Jaú. Porém, o início de todo projeto é motivador, nota-se grande interesse de participação, e ao longo do processo, quando os problemas latentes foram explicitados e reconhecidos, houve certa dispersão para a pesquisa. Para qualquer indivíduo, é difícil admitir insatisfações e remoer situações desmotivadoras.

A direção da emissora foi comunicada da realização da pesquisa, mas manteve-se alheia ao processo - o que fica preenchido pelos significados de não comunicação, anteriormente abordados. A ausência do ponto de vista da direção dificultou o trabalho e a análise dos resultados. Portanto, o que temos é apenas um lado: o dos funcionários.

Particularmente, é gratificante estudar o ambiente organizacional de uma emissora de rádio de pequeno porte, como a Piratininga Jaú, quando é possível refletir e formular ideias para o desenvolvimento da empresa e dos profissionais que a integram. São pessoas que, mesmo em situações adversas, sem receber o tratamento de “colaboradores”, são dedicadas à organização. Tal dedicação é sinônima da relevância social de informar e interagir com a audiência local, promover e participar dos debates de temas que envolvem toda a cidade e região, fatores que instituem um veículo de comunicação.

12. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Comunicação Organizacional Volume 2: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, Marialva Carlos. História e memória como processo de reflexão e aprendizado. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusora, 2010.

BETTI, Juliana Gobbi; MEDITSH, Eduardo. **O formato all-news no rádio brasileiro: importação, estranhamento e adaptação**. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo, 6, 2008, São Paulo, Anais... Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Disponível em <http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjor/arquivos/coordenada3eduardomeaitsch.pdf>. Acesso em: 03 nov 2013, às 11h22.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Qual a lógica das políticas de comunicação no Brasil**. São Paulo: Paulus, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 67/2010, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/1994. – 34.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.

BRECHT, Bertold. Teoria do Rádio (1927-1932). In: MEDITSCH, Eduardo (org.). **Teorias do Rádio: textos e contextos**. Vol. I. Florianópolis: Insular, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura** Volume 1. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. O desvendar das culturas organizacionais. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Imagem organizacional e imagem de marca/branding**. 2008. Disponível em <http://www.edmundobdantas.com/arquivos/imagemorganizacional.doc>. Acesso em: 22 maio 2014, às 04h25.

DEL BIANCO, Nelia R. **O tambor tribal de McLuhan**. In: MEDITSCH, Eduardo (org.). **Teorias do Rádio: textos e contextos**. Vol. I. Florianópolis: Insular, 2005.

DEL BIANCO, Nelia R. Promessas de mudanças na programação e na linguagem das emissoras digitalizadas. In: MAGNONI, Antonio Francisco; CARVALHO, Juliano Maurício de. (orgs.). **O novo rádio: cenários da radiodifusão na era digital**. São Paulo: Senac, 2010.

DEL BIANCO, Nelia R. (org). **O Rádio Brasileiro na era da Convergência**. São Paulo: Intercom, 2012.

DEL BIANCO, Nelia R. ; ESCH, Carlos Eduardo . **Condições de adaptação do rádio brasileiro à tecnologia de difusão digital**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 18, jul./dez. 2010.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ESCH, Carlos Eduardo. **Do passado ao presente: o rádio e seus comunicadores ganhando novos significados**. Grupo de Pesquisa Rádio e Mídia Sonora. Intercom: 1997. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/484b29b207d7b78524cc23c5acefef59.pdf>. Acesso em: 24 maio 2014, às 15h50.

ESCH, Carlos Eduardo. **Interação e informação: considerações sobre a imagem do âncora radiofônico diante do público**.. In: II Congresso da Sociedade Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo, 2004, Salvador. Anais do II Congresso da Sociedade Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo, 2004. Disponível em http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/ii_sbpjour_2004_cc_11_-_carlos_eduardo_esch.pdf. Acesso em: 16 maio 2014, às 22h23.

FERRARETO, Luiz Artur. **Rádio: O veículo, a história e a técnica**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho**. Rev. Adm. empres.[online]. 1987, vol.27, n.4, pp. 7-18. ISSN 0034-7590. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06.pdf> . Acesso em: 05 maio 2014, às 04h52.

FREITAS, Sidnéia Gomes. Comunicação Interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusora, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. Inglaterra: 1997. Disponível em

www.ufrgs.br/neccso/word/texto_stuart_centralidadecultura.doc. Acesso em 08 out 2013 às 16h50.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. Disponível em www.cefetsp.br/edu/geo/identidade_cultural_posmodernidade.doc. Acesso em 03 out 2013, às 8h45.

IASBECK, Luiz Carlos A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional. Vol. 2**. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

JAMBEIRO, OTHON. **A TV no Brasil do século XX**. Salvador: editora da UFBA, 2002. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/149/1/A%20TV%20no%20Brasil%20do%200seculo%20XX.pdf> acessado em 19/maio/2014, às 15h20.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 2001.

LOPES, Cristiano Aguiar. **Regulação das outorgas de radiodifusão no Brasil: uma breve análise**. Brasília: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2009. Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/>. Acesso em 08 maio2014, às 3h50.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro**. Dissertação de mestrado Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense Niteroi: 2003.

MARTINS, Marcus A., O histórico legal das comunicações no Brasil e a tramitação do código brasileiro de telecomunicações. In: RAMOS, Murilo César; SANTOS, Suzy dos (orgs.). **Políticas de comunicação: buscas teóricas e práticas**. São Paulo: Paulus, 2007.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem: understanding media**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MOREIRA, Sônia Virgínia. **O rádio no Brasil**. Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1991.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas** São Caetano do Sul: Difusora, 2009.

ORTRIWANO, Gisela Swetlana. **Informação no rádio: os grupos de poder e a determinação dos conteúdos.** São Paulo: Summus, 1985.

PORCHAT, Maria Elisa. **Manual de Radiojornalismo Jovem Pan.** São Paulo: Ática, 1993

RAMOS, Murilo Cesar; SANTOS, Suzy dos. **Políticas de Comunicação: Buscas Teóricas e Práticas.** São Paulo: Paulus, 2007.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, malditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional Vol. 2: Linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional Vol. 2: Linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SERRA, Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação.** Covilhã: Universidade Beira Interior, 2007. Disponível em http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110824-serra_paulo_manual_teorica_comunicacao.pdf. Acesso em: 17 maio 2014, às 03h25.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. **As organizações e o contexto contemporâneo.** Aberje, 2009. Disponível em [http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID COLUNA=59&ID COLUNISTA=15](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=59&ID_COLUNISTA=15). Acesso em: 06 jun 2014, às 3h32.

SOUSA, Janara; GERALDES, Elen. **Um saber sobre tensão: as múltiplas visões sobre a origem, o objeto de estudo e o conceito da disciplina comunicação.** Revista Razón y Palabra. Nº. 67 ISSN 1605-4806 COMUNICOLOGÍA Y COMUNICOMETODOLOGÍA NÚMERO 67, ano 14, março-abril 2009. Disponível em https://www.razonypalabra.org.mx/N/N67/varia/jsousa_egeraldes.pdf. Acesso em: 25 maio 2014, às 01h52.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e motivação em uma empresa estatal.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v22n1/v22n1a02.pdf> . Acesso em 04 maio 2014, às 10h20.

STACKS, Don W. **Dicionário de mensuração e pesquisa em relações públicas e comunicação organizacional.** São Paulo: Aberje editorial, 2007.

STOCKINGER, Gottfried. **Para uma Teoria Sociológica da Comunicação**. Salvador: Editoração Eletrônica da Facom – UFBA, 2001. Disponível em http://simaocc.home.sapo.pt/e-biblioteca/pdf/gottfried_sec2.pdf, acessado em 27/maio/2014 às 04h07

ANEXOS

Desde 1962, a Rádio Piratininga está presente na cobertura dos principais fatos da história de Jaú.

A tradição e credibilidade do jornalismo, a emoção do esporte e os mais variados programas que entretêm, divertem e informam, sempre fizeram parte do dia-a-dia da família Jauense. Acreditamos no futuro e no desenvolvimento de Jaú. Acompanhamos o ritmo acelerado da revolução digital e incorporamos a cada dia as inovações tecnológicas das comunicações aos nossos veículos. Tudo isso para, cada vez mais, desenvolvermos programas e produtos com qualidade.

A emissora foi inaugurada em 29 de Julho de 1962, e hoje com mais de 50 anos de experiência continua renovada e cheia de fôlego para os futuros desafios.

Mantendo a tradição, a Rádio Piratininga conta com um renomado time de jornalistas e comunicadores, que fazem da emissora a mais ouvida da cidade.

Responsabilidade da informação, e proximidade com o ouvinte, esta é a Rádio Piratininga: Sinônimo de liderança e credibilidade.

PROGRAMAÇÃO

Formato	Testemunhal
	01 testemunhal no programa <u>AMANHECER SERTANEJO</u> com Zé Lyra.
Veiculação	De Segunda a Sábado das 04h00 as 06h00.
	06h00 às 07h00 – JORNAL DA JOVEM PAN
	01 testemunhal no programa <u>HORA DA NOTICIA 1ª edição</u> com Artur Filho e Equipe.
Veiculação	De Segunda a Sábado das 07h00 as 08h00.
	01 testemunhal no programa <u>RÁDIO AO VIVO</u> com Beto Cassolo.
Veiculação	De Segunda a Sexta Feira das 08h00 as 10h00.
	01 testemunhal no programa <u>POLEMICA</u> com José Otavio Bola
Veiculação	De Segunda a Sexta feira das 10h00 as 10h45.
	01 testemunhal no programa <u>ESPORTE AMADOR</u> com Paulo Fernando
Veiculação	De Segunda a Sábado das 10h45 as 11h00.
	01 testemunhal no programa <u>JORNAL DE ESPORTES 1º edição</u> com José Otavio Bola e equipe.
Veiculação	De Segunda a Sábado das 11h00 as 11h30.
	01 testemunhal no programa <u>HORA DA NOTICIA 2ª edição</u> com Beto Cassolo e equipe.
Veiculação	De Segunda a Sábado 11h30 as 13h00.
	01 testemunhal no programa <u>BATE PAPO PIRATININGA</u> com Paulo Muriano.
Veiculação	De Segunda a Sexta Feira das 13h00 as 15h30.
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>PIRATININGA JOVEM</u>
Valor	<u>GUARDA</u> com Vinicius Andrade.
	De segunda a Sexta Feira das 15h30 as 16h30.

Veiculação	01 testemunhal no programa <u>FINAL DE TARDE SERTANEJO</u> com Zé Lyra. De Segunda a Sexta Feira das 16h30 as 17h55.
Veiculação	Patrocínio do Momento Religioso De Segunda a Sexta Feira das 17h55 ás 18h00. 18H00 ÁS 19H00 – JOVEM PAN
Veiculação Bonificação	Patrocínio do Programa Esportivo – <u>JORNAL DE ESPORTES</u> com apresentação de Ademir Leonel. Segunda a Sexta das 19h00 ás 20h00. inserções de 15” em todos as partidas transmitidas pela Radio Jovem Pan ás quartas, sábados e domingos.
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>DE PAPO PRO AR</u> com Paulo MURiano De Segunda a Sexta das 20h00 as 22h00.
	<u>PROGRAMAÇÃO SÁBADO</u>
Formato	Testemunhal
Veiculação	Programa <u>AMANHECER SERTANEJO</u> com Thiago miranda. De Segunda a Sábado das 04h00 as 06h00. 06h00 ás 07h00 – JORNAL DA JOVEM PAN
Veiculação	Programa <u>HORA DA NOTICIA 1ª edição</u> com Mirian Cristina e Equipe. De Segunda a Sábado das 07h00 as 08h00.
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>PIRATININGA JOVEM GUARDA</u> com Ademir Leonel. Sábado das 09h00 as 11h00.
Veiculação	Programa <u>JORNAL DE ESPORTES 1º edição</u> com Rogério Barricceli e equipe. De Segunda a Sábado das 11h00 as 11h30.
Veiculação	Programa <u>HORA DA NOTICIA 2ª edição</u> com Mirian Cristina e equipe. De Segunda a Sábado 11h30 as 13h00.
	Cadeia com JOVEM PAN
	<u>PROGRAMAÇÃO DOMINGO</u>
Formato	Testemunhal
Veiculação	Programa <u>AMANHECER SERTANEJO ESPECIAL DE DOMINGO</u> com Zé Lyra. De Segunda a Sábado 04h00 as 08h00. Programa <u>CONCENTRAÇÃO</u> com Artur Filho e Equipe. FUTEBOL Cadeia com JOVEM PAN

A RÁDIO

FUNDADA EM 29 DE JULHO DE 1962, NA FREQUÊNCIA DE 1.420 KHZ, A RÁDIO PIRATININGA DE JAÚ FEZ PARTE DA MAIOR REDE DE RÁDIOS DO PAÍS, A REDE PIRATININGA DE RÁDIOS.

FOI REALIZADA UMA MISSA EM AÇÃO DE GRAÇAS, NA IGREJA NOSSA SENHORA DO PATROCÍNIO, AS 10:00HRS E A INAUGURAÇÃO OFICIAL TEVE INICIO AS 11:00HRS, SENDO O PARANINHO O PROFESSOR BENEDITO MONTENEGRO E COMO GERENTE, O DR. JOSÉ HADDAD. A EMISSORA JÁ OPERAVA EM CARÁTER EXPERIMENTAL HÁ ALGUNS DIAS.

A EMISSORA FUNCIONAVA, À ÉPOCA, NA RUA LOURENÇO PRADO, DEFRENTE A ESCOLA MAJOR PRADO, SENDO POSTERIORMENTE TRANSFERIDA PARA O ATUAL ENDEREÇO, À RUA MARECHAL BITTENCOURT, 346.

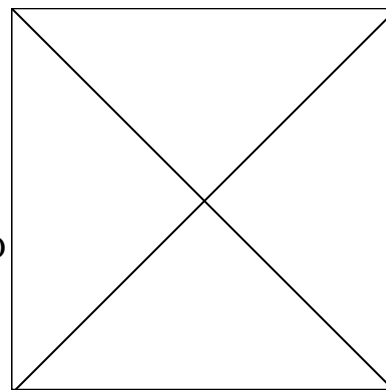
EM MEADOS DOS ANOS 80, POR DETERMINAÇÃO DO DENTEL (HOJE ANATEL), ÓRGÃO QUE REGE AS NORMAS DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL, A FREQUÊNCIA DA EMISSORA FOI ALTERADA PARA OS ATUAIS 1.070 KHZ.

A RÁDIO PIRATININGA DE JAÚ LTDA., NÃO É MAIS INTEGRANTE DA REDE DE RÁDIOS PIRATININGA. ALGUMAS EMISSORAS DO ANTIGO GRUPO AINDA PRESERVAM A NOMENCLATURA “PIRATININGA”.

ABRANGÊNCIA

MAIS DE 20 CIDADES RECEBEM O SINAL DA RÁDIO PIRATININGA ATRAVÉZ DOS 1.070 EM ONDAS MÉDIAS.

AGUDOS	BROTAS	MACATUBA
AREALVA	BOTUCATU	MINEIROS DO
AREIÓPOLIS	DOIS	TIETÊ
AVARÉ	CÓRREGOS	PEDERNEIRAS
BARIRI	DOURADO	PIRATININGA
BARRA BONITA	IACANGA	PRATÂNIA
BAURU	IBITINGA	RIBEIRÃO BONITO
BOA E.DO SUL	IGARAÇU DO	SÃO MANOEL
BOCAINA	TIETÊ	SANTA M.DA
BORACÉIA	ITAJU	SERRA
BOREBÍ	ITAPUÍ	TORRINHA
	LENÇÓIS	TRABIJÚ
	PAULISTA	





INFORMAÇÕES TÉCNICAS

NOME: RÁDIO PIRATININGA DE JAÚ LTDA.

PREFIXO: ZYK 603 - ONDAS MÉDIAS

ESTÚDIOS: RUA MARECHAL BITTENCOURT - Nº 346

FREQÜÊNCIA: 1.070 KHZ.

HORÁRIO: ILIMITADO

TRANSMISSOR PRINCIPAL: IVAPE - MODELO: TLP-3/1B

POTÊNCIA: 1.000 WATTS

FABRICANTE: IVAPE IND DE VÁLVULAS ELETR. PECUNHA LTDA

ANTENA ONIDIRECIONAL: - 74 METROS

SISTEMA DE TERRA: 120 RADIAIS, COM 58,88 METROS DE COMPRIMENTO,
ESPAÇADOS DE 3 EM 3 GRAUS

Destaques Fundamentais

- Sozinha, a RÁDIO PIRATININGA AM tem mais audiência que as três FM's de Jaú somadas (17 pontos RÁDIO PIRATININGA contra 13 pontos das FM's)
- Das 07hs às 08hs a RÁDIO PIRATININGA tem 6.138 ouvintes (69 pontos) enquanto a FM mais próxima tem 672 ouvintes (8 pontos)
- Na comparação da audiência instantânea hora a hora das 3 principais emissoras de rádio (AM e FM) de Jaú, estes são os resultados:
- Em horários considerado “nobre” no rádio principalmente no Interior, a RÁDIO PIRATININGA tem este desempenho:
 - 07h00 às 08h00 7.322 ouvintes e 82 pontos de audiência
 - 11h00 às 12h30 6.001 ouvintes e 67 pontos de audiência

Credibilidade

Além de maior audiência em todas as classes sociais, faixas etárias (acima de 10 anos) e níveis de escolaridade, a RÁDIO PIRATININGA ainda tem a maior credibilidade do rádio em Jaú e região.

Penetração das Emissoras de Rádio

“A RÁDIO PIRATININGA AM é a emissora de rádio com a maior penetração em Jaú, com 29%, ou seja aproximadamente 26.000 moradores de Jaú com idade acima de 10 anos ouvem regularmente a programação da RÁDIO PIRATININGA”

No período das 6hs às 13hs diariamente, quando mais se ouve rádio, a RÁDIO PIRATININGA AM atinge 36% da penetração sozinha.

Audiência e Cobertura das Emissora

“A RÁDIO PIRATININGA AM é a emissora líder de audiência em Jaú de Segunda a Sexta Feira. Em cada 100 aparelhos de rádio ligados, 30 estão sintonizados na Rádio Piratininga AM, numa média de 24hs do dia”

PESQUISA DE AUDIÊNCIA

Perfil Demográfico - Jaú

População Total	110.412
População Urbana	101.855
População Masculina	54.915
População Feminina	55.497
De 10 a 14 anos	11.006
De 15 a 19 anos	10.072
De 20 a 29 anos	19.308
De 30 a 49 anos	29.107
De 50 anos para cima	20.125
Alfabetizados	94.744
Não alfabetizados	15.668

Perfil Sócio Econômico

Domicílios Urbanos	26.191
Classe A (acima 20 sal. mín)	968
Classe B (10 a 20 sal. mín)	5.169
Classe C (4 a 10 sal. mín)	10.547
Classe D (2 a 4 sal. mín)	7.894
Classe E (até 2 sal. mín)	1.613

ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Agudos
Arealva
Avaré
Bariri
Barra Bonita
Bauru
Boa Esperança do sul
Bocaina
Boracéia
Borebi
Brotas
Botucatu
Dois Córregos
Dourado
Iacanga
Ibitinga
Igaraçu do Tietê
Itaju
Itapuí
Lençóis Paulista
Macatuba
Mineiros do Tietê
Pederneiras
Piratininga
Pratânia
Ribeirão Bonito
São Manoel
Santa Maria da Serra
Torrinha
Trabijú

População estimada – 1.200.000 Habitantes

Depto Comercial – Rádio Piratininga de Jaú
E-mail: comercial@radiopiratininga.am.br
Site: www.radiopiratininga.am.br

Rua: Marechal Bittencourt, 346 – Jaú/SP – CEP: 17.201-430
Telefone: 14 – 3622-2910 / 3032-1405 Fax: 3621-1257



TABELA DE PREÇO

PROGRAMAÇÃO – DE SEGUNDA Á SEXTA FEIRA

Formato	Testemunhal
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>AMANHECER SERTANEJO</u> com Zé Lyra.
Valor	De Segunda a Sábado das 04h00 as 05h45. R\$ 430,00/mês
	06h00 ás 07h00 – JORNAL DA JOVEM PAN
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>HORA DA NOTICIA 1ª edição</u> com Beto Cassolo e Equipe.
Valor	De Segunda a Sábado das 07h00 as 07h45. R 590,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>RÁDIO AO VIVO</u> com Beto Cassolo.
Valor	De Segunda a Sexta Feira das 08h00 as 10h00. R\$ 550,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>POLEMICA</u> com Antenor Zago
Valor	De Segunda a Sexta feira das 10h00 as 10h45. R\$ 450,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>ESPORTE AMADOR</u> com Paulo Fernando
Valor	De Segunda a Sábado das 10h45 as 11h00. R\$ 250,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>JORNAL DE ESPORTES 1º edição</u> com Beto Cassolo e equipe.
Valor	De Segunda a Sábado das 11h00 as 11h15. R\$ 450,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>HORA DA NOTICIA 2ª edição</u> com Antenor Zago, Beto Cassolo e equipe.
Valor	De Segunda a Sábado 11h15 as 13h00. R\$ 700,00/mês
Veiculação	01 testemunhal no programa <u>BATE PAPO PIRATININGA</u> com Paulo Muriano.
Valor	De Segunda a Sexta Feira das 13h00 as 15h30. R\$ 400,00/mês
	01 testemunhal no programa <u>PIRATININGA JOVEM GUARDA</u> com Vinicius Andrade.



Veiculação	De segunda a Sexta Feira das 15h30 as 16h30.
Valor	R\$ 320,00/mês
	01 testemunhal no programa <u>FINAL DE TARDE SERTANEJO</u> com Zé Lyra.
Veiculação	De Segunda a Sexta Feira das 16h30 as 17h55.
Valor	R\$ 430,00/mês
	Patrocínio do Momento Religioso
Veiculação	De Segunda a Sexta Feira das 17h55 ás 18h00.
Valor	R\$ 200,00/mês
	18H00 ÁS 19H00 – JOVEM PAN
	Patrocínio do Programa Esportivo – <u>JORNAL DE ESPORTES</u> com apresentação de Ademir Leonel.
Veiculação	Segunda a Sexta das 19h00 ás 20h30.
Bonificação	inserções de 15” em todos as partidas transmitidas pela Radio Jovem Pan as quarta feiras e domingos.
Valor	R\$ 700,00/mês
	01 testemunhal no programa <u>DE PAPO PRO AR</u> com Paulo Muriano
Veiculação	De Segunda a Sexta das 20h30 as 22h00.
Valor	R\$ 250,00/mês
Veiculação	Inserções Gravadas
	Até 20 inserções.....R\$ 12,00 cada
	De 21 á 50 inserções.....R\$ 11,00 cada
	Acima de 50 inserções.....R\$ 10,00 cada
	<u>PROGRAMAÇÃO SÁBADO</u>
Formato	Testemunhal
	Programa <u>AMANHECER SERTANEJO</u> com Zé Lyra.
Veiculação	De Segunda a Sábado das 04h00 as 06h00.
	06h00 ás 07h00 – JORNAL DA JOVEM PAN
	Programa <u>HORA DA NOTICIA 1ª edição</u> com Mirian Cristina e Equipe.
Veiculação	De Segunda a Sábado das 07h00 as 08h00.
	01 testemunhal no programa <u>MANHÃ MULHER</u> com Val Sevalho e Maria Antonia.
Veiculação	Sábado das 09h00 as 11h00.
Valor	R\$ 250,00/mês



- Veiculação** Programa JORNAL DE ESPORTES 1º edição com Rogério Barriceli e equipe.
De Segunda a Sábado das 11h00 as 11h30.
- Veiculação** Programa HORA DA NOTICIA 2ª edição com Mirian Cristina e equipe.
De Segunda a Sábado 11h30 as 12h30.
- Veiculação** Programa ESPECIAL DA SEMANA com Antonio Carlos Quaglia.
Sábado 12h30 às 14h00.
- Veiculação** Programa CLUBE DO REI com Nilson Paschoal e Geraldo Pessuti.
Sábado 14h00 as 15h00.
- Veiculação** Programa RODA DE SAMBA com Nilson Paschoal e Geraldo Pessuti.
Sábado 15h00 as 16h00.

FUTEBOL/JOVEM PAN

Forma de Pagamento: 30 dias após o início da veiculação da propaganda com boleto bancário.
Atenciosamente,

Depto de Vendas/Comercial
Rádio Piratininga de Jaú

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

As questões a seguir integram a pesquisa acadêmica para o trabalho de conclusão do curso de graduação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB), sendo a Rádio Piratininga o objeto de estudo.

A proposta é descrever e analisar o modelo de uma emissora de rádio, sob o ponto de vista da Comunicação Organizacional, seu clima e cultura.

Na academia, o rádio é tema quando se trata de abordar linguagem e técnica, mas não há disciplina ou discussão sobre o modelo organizacional - assunto de grande valia para profissionais no mercado e/ou pesquisadores acadêmicos.

A pesquisa institucional permite o diagnóstico corporativo, possibilitando a elaboração de planos futuros, projetos e programas de relações públicas e a comunicação organizacional, de modo seguro, documentado, articulado e coerente às necessidades da organização.

A pesquisa institucional visa basicamente conhecer a organização como um todo, valendo-se, para tanto, de técnicas e instrumentos apropriados para chegar a uma análise completa da real situação organizacional, envolvendo os aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação, etc. (KUNSCH, 2003)

Este questionário está dividido em 4 (quatro) partes, sendo necessários 40 (quarenta) minutos, em média, para respondê-lo. Para melhor avaliação e precisão dos resultados, é importante que os funcionários e colaboradores da Rádio Piratininga reservem um tempo para participação.

Atenciosamente,

Mônica Nubiato Matos
graduanda em comunicação organizacional
Universidade de Brasília (UnB)

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

- a) Nome completo*Obrigatória
 - b) Sexo*Obrigatória
 - c) Idade*Obrigatória
 - d) e-mail*Obrigatória
 - e) Formação*Obrigatória
 - f) Caso tenha formação superior, qual o seu curso de formação?
 - g) Caso tenha formação técnica, qual o seu curso de formação?
 - h) Que Cargo/Função/ atividade exerce na Rádio Piratininga?*Obrigatória
 - i) Relacione todas as atividades se tiver mais de uma.
 - j) Tem registro em algum órgão de classe? *Obrigatória
 - k) Há quanto tempo trabalha ou presta serviços para a Rádio Piratininga?*Obrigatória
 - l) É fumante?*Obrigatória
- () sim () não
- m) A direção da rádio permite o uso de cigarros durante o expediente?*Obrigatória
- () sim () não
- n) Caso seja fumante, você fuma enquanto trabalha ou faz uma pausa para fumar?*Obrigatória
- () fumo enquanto trabalho
- () faço uma pausa porque não é permitido fumar nas instalações da emissora
- () faço uma pausa quando preciso apenas relaxar, mas não há política anti-fumo na empresa
- () nunca fumo durante o expediente
- () não sou fumante
- () Outro: _____

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

o) Você tem plano de saúde?*Obrigatória

Página 2 de 5

Parte 1: A Organização

As questões buscam análise da estrutura, cultura e do clima organizacional.

1) Como você foi contratado pela Rádio Piratininga?*Obrigatória

Relato espontâneo e objetivo de suas memórias documentais e emotivas.

2) Você conhece a história desta organização?*Obrigatória

3) Como você avalia a infraestrutura física do seu ambiente de trabalho? Considere adequação das instalações.*Obrigatória

	1	2	3	4	5	
muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente

4) Como você avalia a arquitetura e a identidade visual da organização?*Obrigatória

	1	2	3	4	5	
muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente

5) As instalações atendem/correspondem às normas legais do país?*Obrigatória

() sim () não () em parte

6) As instalações mantêm condições ecológicas e de preservação ambiental?*Obrigatória

() sim () não () em parte

7) A organização está de acordo com as normas técnicas de insalubridade no ambiente de trabalho?*Obrigatória

() sim () não () não sei informar

8) Como você avalia as condições de higiene no trabalho?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

	1	2	3	4	5	
muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente

9) Como você avalia a condição dos equipamentos e materiais permanentes?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

	1	2	3	4	5	

muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente

10) A empresa mantém adequação tecnológica e a correta manutenção dos equipamentos?*Obrigatória

() sim () não () em parte

11) Como você se dirige à empresa?*Obrigatória

12) A localização da empresa é de fácil acesso?*Obrigatória

() sim () não () em parte

13) A empresa fornece veículo para uso dos funcionários/colaboradores em atividades do expediente?*Obrigatória

() sim () não

14) Quem você considera o principal concorrente da organização?*Obrigatória

() Rádio Jauense () Energia FM () Tropical FM () Não há concorrência () Outro:

15)A organização já recebeu algum tipo de reconhecimento, prêmio, certificado?*Obrigatória

() Não () Sim () não sei

16)Existe alguma política adotada para pesquisa e lançamento de novos produtos/programas na emissora?*Obrigatória

() sim () não () não sei

17)A organização/equipes utilizam, de modo programado, métodos de controle de qualidade e avaliação do trabalho?*Obrigatória

() sim () não () não sei

18) Como você considera a situação econômica da organização?*Obrigatória

() Tem um excelente faturamento mensal bruto/líquido

() Acredito que a empresa não tem lucrado muito

() Acredito que é preciso uma mudança urgente para salvar a empresa

() Não sei dizer

19)A empresa paga o seu salário em dia?*Obrigatória

() Sim, sempre. () Não, sempre. () às vezes.

20) Descreva como funciona seu departamento. Qual a sua rotina de trabalho?*Obrigatória

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

21) Você exerce algum cargo de chefia/liderança?*Obrigatória

sim não, sou subordinado Não há chefe/líder no meu departamento

22) Você considera seu trabalho burocrático? *Obrigatória

23) Tem algum roteiro, rotina, entrega obrigatória de documentos e/ou registro de atividades para cada ação que realizo?

sim não em parte não sei avaliar

24) A organização tem estatuto ou regimento interno?*Obrigatória

sim não não sei

25) Como você se relaciona com a diretoria?*Obrigatória

A direção está sempre disponível quando preciso

Apenas meu chefe/líder mantém contato com a direção da empresa

A direção nem sempre está disponível aos funcionários

A direção nunca está disponível aos funcionários

Nunca precisei falar com a direção

26) Quanto a cultura organizacional, você considera que a empresa mantém:*Obrigatória

cultura do poder (forte poder central de comando e influência)

cultura de função (racionalidade e rigidez como valores básicos)

cultura de tarefa (orientada no trabalho e nas tarefas concretas)

cultura da pessoa (indivíduo como centro de tudo e valorização das relações interpessoais)

um pouco de tudo

Outro:

27) Como você descreve o estilo da organização?*Obrigatória

Considere a arquitetura, costumes, ritos, apresentação das pessoas, roupas, uniformes, comportamentos ante os níveis hierárquicos, valores e filosofia adotados pelos fundadores e/ou líderes atuais da organização.

formal informal Outro:

28) Quais são as crenças e valores da organização? Eles existem ou nunca foram pensados/divulgados?*Obrigatória

29) Quais são as principais normas/regras da organização?*Obrigatória

30) Quanto ao clima organizacional, que imagem o público interno (funcionários e colaboradores) têm da organização?*Obrigatória

Acredito que todos têm uma excelente imagem da Rádio Piratininga.

Acredito que os funcionários esperam que a Rádio Piratininga pode melhorar como empresa

O público interno não tem uma boa imagem da Rádio Piratininga

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

() Outro:

31) Você está satisfeito(a) com seu trabalho e com seu local de trabalho?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5

1 2 3 4 5

Insatisfeito (a) Muito satisfeito(a)

32) Você está satisfeito(a) com seu salário e bebefícios?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Insatisfeito (a) Muito satisfeito(a)

33)Você está satisfeito(a) com o tratamento que recebe da diretoria/gerência?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Insatisfeito (a) Muito satisfeito(a)

34)Você tem ambição de ser promovido para algum cargo/função?*Obrigatória

() sim () não, estou satisfeito com o que faço.

() não há possibilidade de promoção

35)Quais os pontos fortes no relacionamento da organização com os funcionários/colaboradores?*Obrigatória

36)Quais os pontos fracos no relacionamento da organização com os funcionários/colaboradores?*Obrigatória

37) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de mercado, como você avalia a marca Rádio Piratininga?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito fraca Muito forte

38) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de mercado, como você avalia a fidelidade dos clientes?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Infiéis Muito fiéis

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

39) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de mercado, como você avalia a logomarca?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito fraca Muito forte

40) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de propriedade intelectual, como você avalia os direitos de copyright da Rádio Piratininga e sua produção?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito pirateado Muito respeitado

41) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de infraestrutura, como você avalia a filosofia administrativa e o sistema de gestão da Rádio Piratininga?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito ruim Muito bom

42) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos de infraestrutura, como você avalia o impacto dos recursos tecnológicos utilizados pela Rádio Piratininga sobre o público externo (clientes e ouvintes)?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito ruim Muito bom

43) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos centrados no indivíduo, como você avalia a formação e qualificação dos profissionais da Rádio Piratininga (incluindo a sua)?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Muito ruim Muito bom

44) Quanto ao capital intelectual, de acordo com os ativos centrados no indivíduo, como você avalia o nível de conhecimento e competência associados com o trabalho na Rádio Piratininga?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

Muito baixo Muito alto

45) A organização tem especificada sua missão, visão e valores?*Obrigatória

() Sim () Não () Não sei

46)Se afirmativo para a resposta anterior, descreva o que você sabe da missão, visão de futuro e valores da Rádio Piratininga.

47)A organização enfrenta algum tipo de problema relacionado aos itens ambientais abaixo?*Obrigatória Assinale quantos forem necessários

() Econômico

() Político

() Social

() Legal

() Cultural

() Demográfico

() Tecnológico

() Ecológico

() Não há interferência dos fatores acima na organização

() Outro:

48) Caso tenha assinalado alguma das variáveis na questão anterior (econômica, política, social, legal, cultural, demográfica,tecnológica e ecológica), como isso interfere na vida da organização?

49)Você tem relacionamento/comunicação direta com clientes da Rádio Piratininga?*Obrigatória

() Sim, uma comunicação informal : sou amigo(a) dos clientes

() Sim, uma comunicação formal.

()Não me relaciono com clientes comerciais.

()Outro:

50) Como você avalia seu relacionamento com os clientes comerciais da Rádio Piratininga?*Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Não me relaciono excelente

51)Você se relaciona com os ouvintes da Rádio Piratininga?*Obrigatória

() Sim, sou amigo(a) dos ouvintes

() Sim, mas apenas mantenho a comunicação formal para representar a organização

()Não me relaciono com os ouvintes.

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

() Outro:

52) Como você avalia seu relacionamento com os ouvintes da Rádio Piratininga? *Obrigatória
Dê uma nota de 1 a 5.

	1	2	3	4	5	
Não me relaciono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente

53) Como você descreve o ambiente interno da organização? *Obrigatória

54) Quais os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno? *Obrigatória

55) A organização tem/mantém algum projeto social? *Obrigatória

() Sim () Não () Não sei.

56) Caso exista algum projeto social mantido pela Rádio Piratininga, quem se beneficia das ações realizadas? *Obrigatória

Página 3 de 5

Parte 2: A Comunicação

57) Quais são as dificuldades de comunicação na Rádio Piratininga? Elas existem? *Obrigatória

58) Quais são os meios de comunicação utilizados pela administração da Rádio Piratininga? *Obrigatória

59) As informações são transmitidas principalmente pelos meios formais ou pelo diálogo informal entre funcionários e colaboradores? *Obrigatória

60) Quem você considera ser o principal público da Rádio Piratininga? *Obrigatória

61) Como a Rádio Piratininga trata seu público? (Política, filosofia de relacionamento, etc). *Obrigatória

62) Qual o setor/departamento responsável pela comunicação da Rádio Piratininga? *Obrigatória

63) Existem políticas de comunicação vigentes na Rádio Piratininga? Quais as principais?

64) Há integração entre os departamentos ou são setores independentes? *Obrigatória

() os departamentos são integrados

() os departamentos são independentes

() existe alguma comunicação, mas não há integração

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

65) Quais os objetivos da área de comunicação da Rádio Piratininga? *Obrigatória
Gerais e específicos.

66) As ações de comunicação da Rádio Piratininga são eficazes? Avalie o impacto dessas ações. *Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

Insignificante Altíssimo

67) Avalie a competência e eficiência do principal executivo de comunicação e sua equipe. *Obrigatória

Dê uma nota de 1 a 5.

1 2 3 4 5

muito incompetente e ineficiente muito competente e eficiente.

68) A mensagem é coerente entre a missão e a visão de futuro da organização e a missão e visão comunicacional? *Obrigatória

() sim () não () parcialmente () Não temos missão e visão definidos

69) Como a comunicação contribui (ou deixa de contribuir) para o cumprimento da missão da Rádio Piratininga? *Obrigatória

Página 4 de 5

Parte 3: Comunicação Organizacional

Comunicação administrativa e interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica ou de marketing

70) Quais dos itens são os canais oficiais da rede formal de comunicação organizacional, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos? *Obrigatória

- () cartas circulares
- () quadro de avisos
- () mensagens escritas no holerite
- () mensagens escritas no refeitório
- () e-mail
- () memorando
- () intranet
- () reuniões
- () encontros especiais
- () mensagens por aplicativos de celular
- () mensagens em grupos formados em mídias sociais
- () Outro:

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

71)A organização leva em conta e valoriza a rede informal, que abriga manifestações espontâneas e informais dos funcionários/colaboradores?*Obrigatória

sim não às vezes

72)A rede informal contribui para o clima interno favorável?*Obrigatória

sim não em parte

73) Pode-se dizer que na organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações?*Obrigatória

(Fluxos: descendente, ascendente e lateral/horizontal, circular e transversal)

sim não em parte

74) A organização propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo ascendente?*Obrigatória

75) A Rádio Piratininga possui programa de comunicação interna?*Obrigatória

sim não

76) Quais os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno?*Obrigatória

newsletter

boletins

jornais

revistas

manuais

vídeos

teatro-empresa

correio eletrônico

vídeoconferência

Outro:

77) Os programas de comunicação interna (se houver) são desenvolvidos pelo:*Obrigatória

departamento de comunicação

departamento de jornalismo

departamento de recursos humanos

parceria entre departamentos de comunicação e RH

Outro:

78) Quanto a comunicação institucional: visa atingir prioritariamente quais destes públicos?*Obrigatória

imprensa

comunidade

ouvintes

consumidores

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

- poder público
- clientes/parceiros
- escolas/universidades
- sindicatos
- Outro:

79) Quais são os principais programas de ação para atingir os públicos estratégicos (stakeholders) da organização? Destaque os mais relevantes para a Rádio piratininga*Obrigatória

- assessoria de imprensa
- projetos sociais
- projetos e patrocínios culturais
- eventos especiais
- relações governamentais/lobby
- publicidade institucional
- publicações institucionais
- site institucional
- identidade visual e corporativa
- relatórios anuais
- balanço e perfil social
- exposição e amostras
- projetos de memória institucional
- pesquisa de opinião
- programas de visita às instalações
- auditoria de opinião e de imagem
- Outro:

80) Quais são os principais meios utilizados para atingir os públicos estratégicos externos?*Obrigatória

- jornal
- revista
- internet
- vídeos e áudios institucionais
- mídias digitais e telemáticas
- comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica
- livros especiais
- calendários
- marketing direto
- Outro:

81) Quanto a comunicação mercadológica ou de marketing: a organização possui um setor/departamento de propaganda?*Obrigatória

- sim não

Pesquisa institucional - Rádio Piratininga 1070 AM - Jaú/SP

82) Tem contrato com alguma agência de publicidade e propaganda?*Obrigatória

sim não

83) A que área da organização está vinculado o setor/departamento de propaganda?*Obrigatória

comercial

marketing

Outro:

Página 5 de 5

Parte 4: Mensuração e avaliação da comunicação organizacional

84) A Rádio Piratininga costuma avaliar e medir os resultados dos programas de ações de comunicação interna, institucional e mercadológica ?*Obrigatória

sim não somente alguns não sei

85)Quais são os parâmetros ou indicadores de avaliação existentes?*Obrigatória

86) Você acredita que a relação custo-benefício tem sido satisfatória?*Obrigatória

sim

não

parcialmente

não sei

Obrigada!