

**inovação
inovação
inovação** **Concurso Inovação na
Gestão Pública Federal**

Experiência:

O novo olhar sobre a gestão de pessoas do setor público, na nova idade da democracia no Brasil.

**RADIOBRÁS Empresa Brasileira de Comunicação S. A.
Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração**

Responsável: Eugênio Bucci, Presidente da Radiobrás

Endereço: SCRN 702/3, Bloco B, Edifício Radiobrás
Brasília-DF

Tel.: (61) 327-4200

Fax.: (61) 327-4203

bucci@radiobras.gov.br

Data do início da implementação da experiência: Março de 2003

Relato da experiência

Quando a nova Diretoria assumiu a direção da Radiobrás, buscou de imediato conhecer a realidade da Empresa. Por meio do contato com os empregados, visitas às áreas e análise constante dos produtos da empresa, a Diretoria encontrou vários pontos a serem revistos, dentre os quais se destacavam: empregados desmotivados, programação dos veículos (Rádio, TV e Agência Brasil) desatualizada, distanciamento da Empresa em relação ao cidadão, missão focada exclusivamente na divulgação dos atos do governo, comunicação interna ineficiente, programas de treinamento sem planejamento nem critérios, contratação de estagiários sem processo seletivo, plano de cargos e salários limitado e que não permitia a movimentação dos empregados entre as áreas, ausência de avaliação de desempenho dos empregados, móveis e equipamentos velhos e insuficientes, e distanciamento entre a sede da Radiobrás e os correspondentes e sucursais.

O primeiro passo foi definir a nova missão da Radiobrás. Essa nova missão deveria contemplar o cidadão. Ao falarmos do cidadão, estamos nos referindo àquela dimensão da pessoa humana que é titular de direito, que está no exercício de seus direitos ou na busca de atendimento de seus direitos. Passaríamos a trabalhar para que o cidadão tivesse respeitado o seu direito à informação. Sempre que algo dissesse respeito à relação entre o cidadão e o Estado ou entre o cidadão e o governo ou entre o cidadão e seus direitos, isso passaria a ser notícia para a Radiobrás.

A partir de então esta se tornou a nossa Missão:

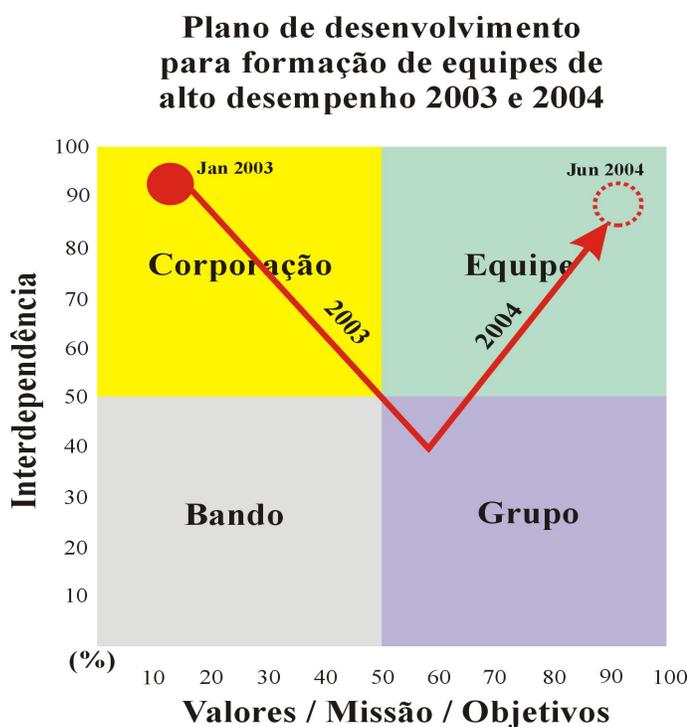
“Somos uma empresa pública de comunicação. Buscamos e veiculamos com objetividade informações sobre Estado, governo e vida nacional. Trabalhamos para universalizar o acesso à informação, direito fundamental para o exercício da cidadania.”

A fim de obter um diagnóstico preciso da situação, foi realizada a 1ª Pesquisa Qualitativa de Opinião dos Empregados da Radiobrás. Nessa pesquisa foram ouvidas cerca de 200 pessoas, o que corresponde a 20% da empresa. Foram 242 horas dedicadas exclusivamente a esse trabalho: uma média de 75 minutos por entrevista. Os empregados aproveitaram essa oportunidade para falar sobre as dificuldades e os problemas que

enfrentavam na Radiobrás. No entanto, o mais interessante desses encontros foi que as pessoas, além das queixas, traziam sugestões e projetos que propunham soluções para os problemas encontrados na Empresa.

A disponibilidade com que os empregados atenderam ao chamado à participação, contando suas histórias e revelando seus sentimentos, mostrou à Diretoria da Radiobrás que ela estava diante de empregados cansados da estrutura que não permitia crescimento, liberdade de expressão e, portanto, desenvolvimento pessoal. Como era evidente a todos que os salários no setor público crescem a passos miúdos, eles buscavam satisfação profissional e um clima onde pudessem desenvolver os seus talentos e ver resultados com que pudessem se orgulhar. Era preciso desenhar um caminho objetivo por onde iríamos construir a nova Radiobrás, transformando a empresa em um lugar envolvente, cheio de desafios, de diálogo e de alternativas.

O gráfico abaixo sintetiza a visão de gestão que passou a ser construída a partir daquele momento e explica as ações adotadas durante o ano de 2003 e que começaram a ser concretizadas em 2004.



Legenda dos quatro modelos de Gestão:

Configuração tipo “bando”

Ajuntamento de pessoas desestruturado e desorganizado, sem objetivos comuns, sem nenhuma interdependência dos membros ou das áreas de trabalho. Resultados pífios.

“Corporação”

Traduz o sentido de corporativismo, interesses, privilégios, proteção, favores, barganha, panela. Reunião de pessoas de modo estruturado e organizado, com pouco direcionamento e envolvimento em relação aos objetivos maiores da organização, mas com grande interdependência e coesão dos membros do grupo escolhido. Resultados baixos para a empresa e a sociedade, mas alto para os membros que pertencem ao núcleo corporativo enfocado.

“Grupo”

Reunião de pessoas estruturadas e organizadas, com objetivos funcionais bem definidos. O grupo é competente, profissional, busca resultados dentro de sua área de atuação. Tem dificuldades para perceber necessidades, carências e interfaces das demais áreas ou os objetivos maiores da organização. Atinge excelência isolada. Pode caminhar em direção oposta aos interesses da empresa. É o modelo mais comum praticado nas organizações. A maioria delas ainda trabalha e valoriza a estrutura funcional clássica, com hierarquia rígida, organogramas e funções estanques. Só atingem resultados a curto prazo e sem sustentação.

“Equipe”

Reunião de pessoas com alto grau de interdependência funcional e voltadas para objetivos comuns, identificados com a Missão, Valores e Objetivos Organizacionais. É o mais avançado estágio de desenvolvimento. É o modelo de gestão mais difícil de ser construído, pois se estrutura e se constrói através da negociação de consenso. Consegue os melhores resultados tanto do ponto de vista do produto final quanto do projeto de construção da sustentação para desenvolvimento contínuo.

A escolha desse modelo de gestão que constrói equipes se deu por uma explicação simples: precisávamos realizar movimentos fortes, ágeis, agressivos, coordenados para construir avanços com sustentação sólida e naturalmente em desenvolvimento contínuo. Após 2003, reduziu-se o tipo de interdependência existente até então, aumentou a relação de cada um com os novos valores, agregando vivência prática e construindo dessa forma a linguagem das novas relações. Isso ocorreu quando passamos a trabalhar para sintonizar as pessoas com os novos conceitos de gestão (papel das chefias como facilitadores e coordenadores, participação nas decisões, gestão pela educação, cooperação e solidariedade, fim das relações corporativas e definição da Missão e dos Objetivos).

Chamar os empregados a participar com suas idéias e suas sugestões estruturadas em projetos foi o segundo passo rumo à Gestão Participativa. A proposta era que eles realizassem projetos propondo soluções para os problemas que enfrentavam na Empresa. Sendo assim, as Diretorias, juntamente com a Presidência, pensaram em 17 temas estratégicos. A partir desses temas, foram criados 17 Grupos de Trabalho: 1) Aumento da Capacidade de Transmissão; 2) Desenvolvimento Interno de Gente; 3) Plano Editorial para as TVs Nacional e NBR; 4) Plano Editorial para a Rádio Nacional da Amazônia; 5) Plano Editorial para as Rádios AM e FM; 6) Plano Editorial para a Agência Brasil; 7) Sistemas de Transportes; 8) Aumento do número de Correspondentes e de Sucursais no Brasil e no mundo; 9) Oportunidades de Aumento de Receita; 10) Plano de Comunicação Interna; 11) Programa de Estágio para o desenvolvimento interno; 12) Plano de Cargos e Salários; 13) Avaliação de Desempenho; 14) Protocolo de Funcionamento da Ouvidoria Crítica; 15) Uma Nova “Voz do Brasil”; 16) Manuais de Redação; 17) Uma Nova Sede para a Radiobrás.

A Diretoria da Radiobrás compreendeu que mesmo com um conceito moderno de gestão equilibrada e democrática, não mobilizaria a maioria da organização em curto espaço de tempo. Os empregados, assim como a maioria dos funcionários públicos do país, viveu décadas em estruturas sem opção de crescimento pessoal e profissional – uma vez que o conceito convencional de respeito à hierarquia não permite permeabilidade natural pela competência, no sentido atual de soma de aptidões, habilidades e conduta – e, por isso, tiveram dificuldade natural para assimilar os novos paradigmas. Mas, à primeira chamada para a mobilização, por meio da abertura de inscrições para seleção dos membros que participariam dos Grupos de Trabalho, cerca de 200 empregados das mais diversas funções hierárquicas demonstraram interesse e enviaram suas propostas. Desse total, 175 pessoas foram chamadas, 150 foram selecionadas e 148 permaneceram até finalizar os projetos para a Diretoria em audiência pública. Foram realizadas 40 audiências públicas com a participação de 1050 empregados no total dos encontros. Isso significou que 13% dos empregados passaram a influenciar diretamente as decisões da empresa. Respeitando a taxa de projeção

aceita como razoável em estatísticas de gestão organizacional – cada funcionário com uma certa postura, reflete a posição de no mínimo mais quatro – poderíamos dizer que cerca de 40% das pessoas que trabalham na empresa têm hoje disposição emocional de sustentar a construção da nova Radiobrás.

Ao final dos períodos estipulados para entrega, os projetos seguiram para análise e aprovação, total ou parcial, pela Diretoria da Empresa. Passado um ano, os integrantes foram convidados para um evento onde receberam Certificados de Participação efetiva nos grupos, como forma de reconhecimento da disponibilidade e motivação dos participantes em contribuir para o desenvolvimento da Empresa.

Os projetos foram implementados ou estão em fase de implementação, após trabalho de aprofundamento realizado pelas áreas responsáveis.

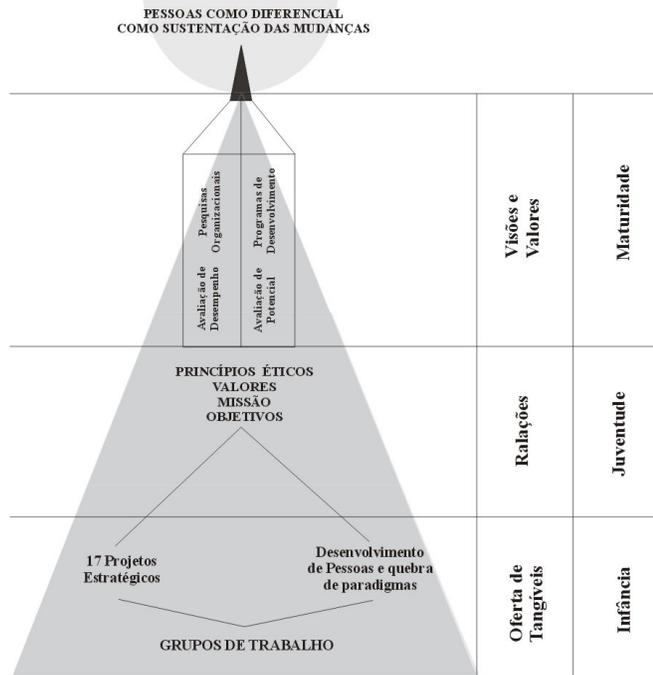
Baseada nos estudos dos Grupos de Trabalho que foram incluídos nos Planos Editoriais, a Rádio definiu a sua nova Missão e reestruturou toda a grade de programação. A Agência Brasil definiu também a sua linha editorial e já está com mais de 6 milhões de acessos. A Televisão está também em fase de mudança de grade. O projeto para Desenvolvimento de Pessoas gerou um Programa que inclui seminários, cursos e palestras. O projeto de Plano de Cargos e Salários e o projeto de Avaliação de Desempenho convergiram para fazer parte do Programa de Desenvolvimento de Pessoas. O programa de Avaliação de Desempenho foi iniciado e está na fase de avaliação 360 graus e na adequação organizacional (correção de defeitos nos organogramas) para o início da segunda fase de implementação, a negociação e a construção de objetivos compartilhados.

Merece destaque a nova Voz do Brasil, o mais tradicional programa radiofônico brasileiro, que reflete com perfeição os novos rumos trilhados pela Radiobrás em 2003. Com o novo formato, durante os 25 minutos destinados à cobertura do Poder Executivo, os ouvintes do Brasil recebem informações dinâmicas e positivas, em que a prestação de serviços ao cidadão assume grande importância. Com a nova Voz do Brasil, o ouvinte finalmente tem a oportunidade de estabelecer elos entre os atos de governo e o seu cotidiano. Ele é tratado como cidadão autônomo, inteligente e exigente. Isso trouxe qualidade ao noticiário, além de credibilidade às autoridades federais.

Enfim, o ano de 2003 representou um grande salto para a Radiobrás, um divisor de águas no que se refere ao pacto de transparência firmado com o público. A Empresa trouxe para o cotidiano de todos os empregados o compromisso permanente com a universalização do direito à informação. No decorrer de doze meses, a Radiobrás aperfeiçoou os conceitos inerentes ao caráter público de uma empresa de comunicação, conceitos esses que se traduzem em um parâmetro fundamental: o foco no cidadão brasileiro. Nesse novo paradigma, todos os empregados trabalham para entregar informação de qualidade aos cidadãos: são eles os clientes e também a razão fundamental da existência da Radiobrás.

O desafio de 2004 da Gestão pela Educação e do processo de sustentação da modernização organizacional da Radiobrás, é estruturar e iniciar o Programa de Desenvolvimento Contínuo, representado pelo gráfico abaixo:

GESTÃO PELA EDUCAÇÃO NA RADIOBRAS
Desenvolvimento Organizacional Contínuo



O Programa consiste na implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho e do Programa de Desenvolvimento de Pessoas, que deverão funcionar de forma sinérgica (auto-alimentadores).

A Avaliação de Desempenho 360° tem função educativa de gerar processo de autoconhecimento às equipes e a cada um dos empregados. Fornece informações essenciais para a gestão transparente, incentivo às ações pró-ativas, aos programas de desenvolvimento e ao programa de desenvolvimento profissional e pessoal tanto para as equipes quanto para cada uma das pessoas. Busca o desenvolvimento da organização, vencendo a fase do olhar restrito às necessidades físicas e construindo novas relações.

A gestão pela educação que será desenvolvida durante este ano tem coerência estratégica em relação aos trabalhos desenvolvidos no ano de 2003 e ajudará a construir um processo contínuo de desenvolvimento organizacional e de pessoas.