

UM NOVO OLHAR SOBRE A PESQUISA INSTITUCIONAL

Márcio Antônio Brás ROQUE
Diretor da Faculdade de Publicidade e
Propaganda da PUC-Campinas

RESUMO

Atividade básica e essencial no exercício das funções do profissional de Relações Públicas, a Pesquisa Institucional constitui o foco deste trabalho. Partindo da conceituação e da discussão dos diferentes tipos de Auditorias praticadas para a confecção do diagnóstico da empresa ou instituição, base na qual se fundamenta o planejamento em Relações Públicas, discutiremos uma nova proposta para organizar e recolher dados para executar a Pesquisa Institucional. Voltada à formação profissional e à capacitação dos formandos em Relações Públicas, nossa proposta contempla a integração dos modelos usuais de Auditorias (de Opinião, de Comunicação Organizacional e de Cultura Empresarial), na perspectiva de possibilitar uma análise integrada dos princípios que norteiam a vida da empresa/organização em que a atividade será implantada.

Palavras-chave: Relações Públicas. Pesquisa Institucional. Auditorias

ABSTRACT

Institucional Research as a basic and essential activity of the Public Relation Professional is the focus of this present work.

It started with the concept and discussion of the different kinds of Auditing used to draw a diagnosis of a company or institution, the basis for Public Relations planning -and gives the discussion of a new proposal to organize and collect data for Institucional Research. Our proposal aims at professional education and the qualification of Public Relation undergraduates, and at the integration of the usual Auditing patterns (Opinion Organizational Communication and Entrepreneurial Culture), in order to make it possible an integrated analysis of the guidelines of the company organization where the activity will be implemented.

Key-words: *Public Relations. Institucional Research. Auditing Organizational Communication.*

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Antes de darmos início ao planejamento de Relações Públicas, é necessário traçar de antemão um diagnóstico sobre a empresa na qual iremos ou estamos trabalhando. Esse diagnóstico é construído por meio do levantamento e obtenção de dados que possam estabelecer ou indicar quais as áreas ou setores que se encontram em dificuldade, os eventuais problemas ou as situações-problema que possam estar afetando o conceito e o posicionamento da organização junto aos diferentes públicos e à opinião pública (Kunsch, 1986:83).

O recolhimento de todas as informações e a análise pormenorizada dos elementos que possam estar interferindo no micro e no macroambiente da empresa constituem a tão conhecida pesquisa institucional. Tratada muitas vezes por pesquisa administrativa ou organizacional, diferenciação puramente ligada à existência de diferentes terminologias (ibidem:81), esse tipo de estudo inclui inúmeras possibilidades de se realizar um “levantamento de informações” tão amplo sobre a empresa.

É exatamente sobre esse assunto que iremos nos deter, discutindo uma nova proposta para pensar e realizar a pesquisa institucional, termo por nós considerado mais adequado, em decorrência do modelo a ser futuramente exposto. Para tal, iremos inicialmente nos deter na apresentação, discussão e ampliação conceitual de três tipos de auditorias praticadas pelos profissionais de Relações Públicas. Essas auditorias auxiliam, sobretudo, os alunos em fase de desenvolvimento dos Projetos Experimentais, no conhecimento profundo da empresa, proporcionando informações valiosas para a concepção do diagnóstico

Um novo olhar sobre a pesquisa institucional

e para o planejamento de Relações Públicas a ser implantado ou recomendado para uma determinada organização. Tais auditorias são, comumente, tratadas de forma separada, embora haja indiscutível relação entre as informações levantadas em cada uma dessas tipologias. O que pretendemos demonstrar é a íntima ligação existente entre elas e a pesquisa institucional.

AUDITORIA DE OPINIÃO

Relacionada ao conhecimento dos “recursos intangíveis da empresa, chamados imagem, cultura, identidade - antigamente reputação”, a auditoria de opinião pretende levantar “como a opinião pública [grifo nosso], pensa sobre a organização, sua imagem corporativa, seu posicionamento, a administração de sua imagem”[...] (Freitas & França, 1997:125).

Mestieri (In:Kunsch,1997:20) acrescenta que a auditoria de opinião deve ser entendida “ como um exame analítico e pericial com o objetivo de se chegar a um balanço das opiniões”, utilizando para tanto um “levantamento cuidadoso das informações junto aos públicos de todos os segmentos de interesse de uma organização”.

Assim, a auditoria de opinião visa identificar dois grandes blocos distintos de informações:

1º) como a empresa age e reage frente à ética, qual a sua política de marketing, de vendas e de pessoal; qual o posicionamento da empresa frente à concorrência existente em seu cenário mercadológico; qual o posicionamento de comunicação adotado; qual a visão de mundo da empresa e como esta define sua missão empresarial;

2º) qual a opinião do público externo sobre a empresa e sobre suas atividades e produtos; quais os julgamentos e atitudes para com a empresa, suas atividades de relacionamento e seus produtos.

“Em resumo, a auditoria de opinião quer saber como a empresa pensa sobre ela mesma, ou seja, qual a imagem que pretende projetar de si mesma; em seguida, procura saber qual foi a imagem percebida sobre ela por seus públicos de interesse e pelo público em geral [grifo nosso] (Freitas & França, Ibidem:125).

Fortes (1998:84), pronunciando-se sobre o assunto, acrescenta que a auditoria de opinião é “um instrumento típico das Relações Públicas” [...], “convenientemente reservada aos públicos misto e externo” (1998:84).

A primeira questão que emerge de todas essas visões sobre a auditoria de opinião - e que converge conceitualmente na direção de sua amplitude e importância - está centrada no tipo de público que deve ser ouvido por ela. Freitas & França e Mestieri referem-se à opinião pública, públicos de interesse, segmentos de interesse para a organização. Fortes refere-se aos públicos misto e externo. Posicionamo-nos defendendo a necessidade de ouvirmos o público interno, os funcionários enquanto parte importantíssima da composição da imagem da empresa, interna e externamente a ela. Nesse sentido, comungamos a posição de Freitas & França (Ibidem:125), que sugerem, principalmente aos alunos, *“selecionar representantes de áreas vitais de seu interesse, dentro e fora da empresa, fazendo entrevistas programadas sobre a opinião que fazem da organização”*. Fortes (Ibidem:85) acrescenta que as perguntas dessas entrevistas devem englobar todas as angulações possíveis de serem analisadas,

“devem ser feitas informalmente, devendo o pesquisador promover as alterações que se impõem quanto ao aprofundamento de questões, mudando o enfoque, detendo-se na objetividade da matéria proposta e não se envolvendo solidariamente com as afirmativas do inquirido”.

Isso posto, o autor recomenda uma abordagem qualitativa dos resultados, cuja exploração venha subsidiar a execução de estudos quantitativos mais detalhados, a partir dos problemas levantados.

Retomando a problemática dos públicos, sugerimos que a auditoria de opinião seja executada em todos os níveis: internamente, com funcionários dos mais diferentes escalões; com fornecedores, revendedores, acionistas, etc. (público misto); e externamente à empresa, com pessoas dos mais diferentes tipos, que possam emitir suas opiniões com fundamentação adequada, visando entender as múltiplas facetas que podem determinar a imagem da organização. A característica comum a todas as pessoas que devem ser ouvidas é a liderança.

Tais considerações aplicam-se igualmente às políticas e atividades de relacionamento com o público interno, ou seja, a todos os públicos de interesse da organização. Dessa forma, devem ser consultados não só os formadores naturais de opinião, como também os não tradicionais, que, em função de sua profissão ou atuação, mantêm contato direto com as pessoas que utilizam seus serviços profissionais ou de aconselhamento. Exemplificando, podem ser entrevistadas, além das pessoas-chave ligadas ao organograma da empresa e seus funcionários líderes: pessoas ligadas aos poderes público e religioso, às associações locais e clubes, à imprensa em geral, às companhias concorrentes e não concorrentes, aos fornecedores e distribuidores ou outros indivíduos ligados às atividades da empresa ou ao problema pesquisado.

Um novo olhar sobre a pesquisa institucional

O segundo ponto que merece destaque é constituído pelas diferentes técnicas e formatos de pesquisa que podem subsidiar a confecção da auditoria de opinião. Utilizando as categorias relatadas e discutidas na contribuição de Fortes (1998), sugerimos estas possibilidades de recolhimento de dados importantes para uma auditoria de opinião bem fundamentada:

- Pesquisas Internas de Motivação e do Clima Organizacional;
- Pesquisas Internas/Externas de Opinião e Atitude (públicos interno, externo e misto) e de Avaliação (proporcionada pela análise de clipping e de correspondências recebidas);
- Pesquisas Externas, principalmente Estudos de Mercado sobre a imagem das diferentes marcas produzidas pela empresa e pesquisa de imagem corporativa;
- Pesquisa de Apoio Técnico, com ênfase especial para a Pesquisa de Hemerografia e Clipping e
- Enquetes, incluindo a análise de arquivos, observações e conversas informais, estudo de sugestões, reclamações e queixas recebidas pela empresa e acompanhamento de pesquisas lançadas pela empresa na Internet.

Com os resultados proporcionados por todos esses instrumentos, a auditoria de opinião certamente dará conta de apontar os traços referentes à imagem da organização de forma completa, cobrindo opiniões de todos os públicos vitais para a empresa.

AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Procedimento ainda pouco comum, a auditoria de comunicação organizacional é entendida como um processo de diagnóstico que objetiva *examinar* e *melhorar* os sistemas e práticas da comunicação, desenvolvida pela empresa em todos os níveis, interna e externamente. Dessa forma, esse tipo de auditoria possui duas dimensões básicas:

1ª) avaliar o *sistema e as práticas da comunicação organizacional*, englobando as ações comunicacionais direcionadas a seu micro e macroambiente e

2ª) *estabelecer recomendações* para promover as melhorias e mudanças necessárias no sistema e nas práticas da organização (Madrid, apud Freitas & França, 1997:125-6).

A auditoria de comunicação requer, portanto, a análise dos problemas de comunicação existentes na empresa. Nesse sentido, quatro níveis¹ merecem especial atenção na realização dessa auditoria:

1º) *Nível intrapessoal*, no qual a preocupação central está no estudo do que se passa no interior do indivíduo durante o processo de aquisição, processamento e consumo de informações. A eficiência desse tipo de comunicação depende da capacidade, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo/funcionário. A *pesquisa do clima organizacional* pode auxiliar na confecção da auditoria de comunicação, uma vez que é constituída por entrevistas com funcionários, tendo como objetivo conhecer a cultura e os valores da organização em relação à comunicação, fornecendo, também, informações relativas ao efeito de personalidades individuais no ambiente da empresa, auxiliando inclusive na determinação de cargos e funções. No mesmo rumo, *as pesquisas de motivação*, numa abordagem qualitativa, podem ajudar no entendimento dos eventuais problemas comunicacionais nesse nível.

2º) *Nível interpessoal*. Aqui, a comunicação entre os indivíduos, entre funcionários, entre estes e seus superiores, entre gerentes e diretores, entre diretores e funcionários, etc. é a grande fonte de dados a serem levantados para análise. Nesse caso, as *pesquisas de opinião* com o público interno, incluindo a *pesquisa do clima organizacional*, nos fornecem as informações pertinentes para conhecermos como se processa a comunicação entre as pessoas e como estas se afetam mutuamente, gerando mecanismos de regulação e controle característicos da cultura organizacional.

3º) *Nível organizacional*, em que se analisam as redes de sistemas de dados e dos fluxos que interligam os funcionários da organização e desta para com o meio ambiente. Outra vez podemos recorrer às *pesquisas do clima organizacional e de opinião do público interno* para a obtenção dessas informações. Ao mesmo tempo, dispomos da *pesquisa de imagem da empresa junto ao público externo e misto*, na qual o tipo, a forma, o conteúdo e a credibilidade da comunicação dirigida a esses públicos podem ser avaliados e compreendidos.

4º) *Nível tecnológico*. O foco principal recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos nos programas comunicacionais existentes para a produção, armazenamento, processamento, tradução e distribuição de informações destinadas aos diferentes públicos. Nesse nível, introduzimos a necessidade de desenvolvermos uma *pesquisa de avaliação da comunicação* produzida tanto para funcionários quanto para o meio ambiente da empresa.

Um novo olhar sobre a pesquisa institucional

Kunsch (op.cit:32) ressalta que *“qualquer organização social, ao dispor de um sistema de comunicação, não deve, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como informal”*, sob pena de produzir uma comunicação ineficiente e inadequada, resultando em desperdício de investimento.

Quando cuidadosamente elaborada, a auditoria de comunicação auxilia no entendimento dos dados obtidos com as auditorias de opinião e de cultura organizacional, por analisar a comunicação enquanto meio de troca de informações e como componente importante no processo de solidificação da imagem da empresa perante seus públicos.

AUDITORIA DE CULTURA EMPRESARIAL

Aspecto essencial para o sucesso de qualquer ação de Relações Públicas, a cultura organizacional abarca *“o conjunto de crenças, idéias, costumes e tradições que tem suas bases nos fundadores e nos líderes”* de uma empresa (Freitas & França, op.cit.:126). A área de Recursos Humanos, notadamente, assim como a ação permanente dos empreendedores da empresa são responsáveis pela elaboração, organização e defesa dos princípios culturais tidos como essenciais para a organização.

Ao investigarmos a cultura organizacional devemos concentrar nossos esforços nas pessoas e em suas atitudes, ao invés da investigação minuciosa da fábrica, dos produtos, das linhas de montagem, etc. São as pessoas que fazem a organização. E essas pessoas foram selecionadas segundo os objetivos de seus fundadores, que trabalham em sinergia para manter o sucesso da organização. *“Fazem parte dessa equipe: clientes, revendedores, acionistas e fornecedores. O sucesso da empresa depende do bem-estar, da qualidade de vida e do bom relacionamento entre todos que contribuem com seus esforços para o êxito de uma iniciativa”* (idem, ibidem).

De extrema utilidade na confecção da auditoria de cultura, o levantamento da história da empresa, dos valores de seu fundador ou fundadores, sucessores ou lideranças que assumiram a direção da empresa, proporciona o entendimento das formas de relacionamento praticadas pela empresa com os públicos interno e externo. *“Nesse campo entram a ideologia, as crenças, os mitos, as políticas, tradições, costumes, normas e procedimentos e valores da organização”* (idem, ibidem). Entretanto, tal levantamento não é fácil, nem mesmo passível de ser obtido diretamente. A cultura de uma empresa não existe de forma explícita, não

está traduzida integralmente em documentos específicos. Sua identificação é fruto da análise de diferentes resultados de pesquisa, indicados na confecção das auditorias de opinião e de comunicação, do trabalho exaustivo com arquivos e materiais antigos e recentes sobre a empresa e, principalmente, da sensibilidade do profissional de Relações Públicas que, por meio de observações e conversas informais, precisa captar “no ar” os reflexos culturais que norteiam o comportamento da empresa em todas as suas ações de relacionamento.

Com o objetivo de facilitarmos a identificação das diferentes culturas organizacionais, apresentamos uma síntese da contribuição original proposta por Handy (1994)². A partir da referência a diferentes deuses gregos, o autor relata as diversas formas de administrar que podem ser encontradas nas organizações.

A. CULTURA-DE-CLUBE

Representada por Zeus, o deus patrono dos gregos que reinava sobre o Monte Olimpo por meio dos raios (quando estava zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor), essa cultura caracteriza-se pelo agrupamento de pessoas com idéias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática e com contato pessoal em vez de uma ligação formal. Valoriza-se o poder e a influência das pessoas à medida em que essas, sem nenhuma relação com títulos formais ou descrição de posição, possuem maior ou menor acesso ao centro do poder.

Utilizando muito pouca documentação formal, essas culturas ancoram-se nas redes de amizade, nos velhos companheiros e camaradas, podendo parecer fechadas e nepotistas, pouco populares em tempos de meritocracia e oportunidades iguais. Entretanto, *“essas oligarquias organizacionais são muito eficientes na situação certa, pois a confiança baseada no contato pessoal não é uma base ruim para conseguir que as coisas sejam feitas”* (Handy, *Ibidem*:20-21)

B. CULTURA-DE-FUNÇÃO

Sua abordagem baseia-se na definição da função ou da tarefa a ser realizada e não em torno de personalidades individuais. É usualmente aquilo que pensamos quando tentamos definir uma “organização”.

Um novo olhar sobre a pesquisa institucional

Apolo, deus da ordem e das regras, representa essa cultura, que assume e encoraja a estabilidade e a previsibilidade. Os indivíduos são partes da máquina e a função, ou seja, o conjunto de deveres desse indivíduo, é fixa e constante. As culturas de *Apolo* funcionam bem em situações nas quais a vida da empresa, em todos os aspectos, pode ser calculada, previsível e normatizada. Em contrapartida, essas culturas não suportam mudanças.

C. CULTURA-DE-TAREFA

Inovadora em termos de administração, a cultura-de-tarefa busca a solução contínua e bem-sucedida dos problemas da organização. Interessa apenas o desempenho em termos de resultado, da resolução de problemas. Na cultura-de-tarefa predomina a juventude e recompensa-se a criatividade.

Atena, deusa guerreira, patrona de Ulisses, dos artesãos e dos líderes pioneiros, assume a representação mitológica dessa cultura, na qual a organização é uma rede de unidades de comando, de equipes vagamente interligadas e dotadas de independência, mas com uma responsabilidade específica dentro da estratégia global da empresa.

D. CULTURA EXISTENCIAL

Dionísio, deus das canções e do vinho, comanda esta cultura, por representar a ideologia existencial entre os deuses. "*O existencialismo começa com a suposição de que o mundo não é parte de um propósito maior; não somos apenas instrumento de algum deus. [...] Se alguém é responsável por nós e nosso mundo, somos nós mesmos*"(Id.,Ibid.:30). Isto define o cerne da cultura existencial: a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito. Para tanto, o talento e a habilidade individual constituem o recurso crucial da organização.

A cultura existencial é característica dos agrupamentos profissionais e dos grupos de especialistas (médicos, arquitetos, artistas, etc.), onde a identidade e a liberdade individuais são preservadas, ao passo que os interesses comuns são preservados e discutidos de igual para igual.

A cultura de *Dionísio*, entretanto, é extremamente difícil de ser administrada, pois nessas organizações impera a concessão, "*onde o administrador governa com o consentimento dos governados e não com autoridade delegada pelos proprietários*"(Id.,Ibid.:32)

Mesmo apresentadas superficialmente, a identificação dessas tipologias de cultura organizacional nos traz inúmeras informações sobre os valores e procedimentos da empresa, facilitando muito na definição de caminhos que permitam o entendimento profundo das maneiras características de uma organização fazer as coisas, coisas que funcionam para ela e coisas que não funcionam. O profissional de Relações Públicas precisa identificá-las para poder exercer suas atividades, pois falhas de comunicação, por exemplo, são freqüentemente resultado do embate de um tipo de cultura com outro. Na maioria das vezes, as organizações necessitam combinar culturas para conseguir cumprir suas diferentes tarefas, sempre entendendo e respeitando as peculiaridades de cada cultura presente na organização.

Ademais, as culturas também precisam ser identificadas, pois precisam mudar com o tempo, conforme mudam as tarefas, de acordo com o crescimento da organização e de acordo com o perfil das pessoas que a comandam ou nela trabalham. Muitos problemas levantados em uma organização têm sua origem na manutenção de uma cultura inadequada à realidade presente.

DISCUTINDO UM NOVO MODELO DE PESQUISA INSTITUCIONAL

O objetivo de termos retomado a discussão sobre a finalidade da pesquisa institucional e das auditorias de opinião, comunicação e cultura é propor e discutir uma nova forma de organizar e recolher dados para executar esse tipo de pesquisa, essencial para a composição de um bom diagnóstico empresarial.

Assim sendo, entendemos ser a *pesquisa institucional* o *somatório* de todas as informações e análises de dados resultantes das diferentes formas de implantarmos uma *auditoria de opinião, de comunicação e de cultura organizacional*.

Os três tipos de auditorias fornecem as bases para uma verdadeira pesquisa institucional, não mais fundamentada na aplicação de entrevistas dirigidas aos cargos hierárquicos superiores da organização, na análise superficial dos veículos de comunicação interna e no levantamento simplista do histórico da empresa. A pesquisa institucional vai muito além: centrada na cultura organizacional, reflete nas diferentes formas e no teor da comunicação dirigida a seus públicos. A partir dessa comunicação, associada à imagem da empresa refletida em seus programas de relacionamento, esses públicos estabelecem uma opinião e uma atitude para

Um novo olhar sobre a pesquisa institucional

com a empresa. A interligação é simples, mas a complexidade no recolhimento de todos esses dados e subsequente análise criteriosa é evidente.

Cabe, portanto, à formação acadêmica proporcionada pela universidade e pelo curso de Relações Públicas em seu conjunto de disciplinas dotar o aluno dos conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento adequado daquele que é o primeiro passo em seu projeto de conclusão de curso e seu primeiro passo como profissional: entender os parâmetros globais que norteiam a vida da organização na qual vai exercer suas atividades. Ou seja, saber realizar concretamente uma *pesquisa institucional* como ponto de partida para seu sucesso na profissão.

NOTAS

⁽¹⁾ Classificação desenvolvida por THAYER, citado por KUNSCH, 1986:32.

⁽²⁾ Maior detalhamento pode ser encontrado no Capítulo I, "Os quatro deuses da administração", da obra de HANDY, "Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial", 1994:17-42.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FORTES, Waldir. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. Londrina: Editora UEL, 1998.
- FREITAS, Sidinéia Gomes & FRANÇA, Fábio. *Manual de qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HANDY, Charles. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva / SENAC, 1994.
- KUNSCH, Margarida Maria K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação; v. 17).
- KUNSCH, Margarida Maria K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MESTIERI, Carlos Eduardo. & MELO, Waltermir de. *Auditoria de opinião*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Auditoria de Opinião em Relações Públicas. Ciclo de Palestras da visita de professores e alunos de Comunicação Social da Universidade Estadual de Londrina em 05/10/1999, no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, ECA, USP.

ROQUE, Márcio Antônio B. *Teoria e pesquisa de opinião pública: perspectivas para o ensino e a prática da pesquisa de opinião aplicada às relações públicas*. Faculdade de Educação, PUC-Campinas, 2000 (Dissertação de Mestrado).