

vados a efeito e ponderar se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a fonte (organização) e os receptores (públicos envolvidos).

O planejamento estratégico de relações públicas deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização. Nesse sentido, os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas por ela e, numa atuação sinérgica, hão de convergir para uma comunicação organizacional integrada.

O planejamento estratégico, quando bem formulado, poderá fazer grandes melhorias para o processo de gestão organizacional, sendo aplicável em qualquer tipo de organização (pequena, média ou grande, pública, privada, de classe etc.). Além disso, é uma excelente forma de fundamentação e subsídios para um posterior planejamento de relações públicas, já que estuda, em profundidade, a organização e seus públicos, num contexto ambiental bastante abrangente, com a preocupação de estabelecer políticas, estratégias, objetivos e planos de ação condizentes com a realidade e as necessidades detectadas.

Podemos concluir dizendo que, no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos. Estas têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação com a sociedade. Chega-se a isso mediante a utilização das técnicas do planejamento da gestão e do pensamento estratégicos, tanto da organização em si quanto de sua comunicação.

7

PESQUISA E AUDITORIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A pesquisa constitui um pré-requisito para o planejamento das relações públicas nas organizações. Se comparado com a área de marketing, o investimento financeiro destinado para pesquisas de opinião, de imagem e de comunicação no contexto institucional é muito inferior. Ou seja, muitas empresas gastam volumosas quantias para pesquisas de mercado e de produto, mas ainda não valorizam como deveriam as pesquisas voltadas para conhecer a opinião dos públicos a respeito do seu comportamento corporativo e de suas atitudes, bem como das práticas de sua comunicação.

Defendemos a importância fundamental do uso da pesquisa e de auditorias em relações públicas a fim de possibilitar um caráter científico para a prática de suas atividades. Nosso trabalho é de muita responsabilidade, pois lida com organizações complexas, pessoas, grupos, públicos e opinião pública. Envolve comportamentos, atitudes, reputação, imagem, identidade corporativa, administração de percepções, negociação etc. Somente com uma atitude científica o profissional poderá construir diagnósticos e fazer prognósticos. Não dá para improvisar ou ficar nas simples percepções. Temos de nos fundamentar com base em dados levantados por meio de pesquisas e auditorias especializadas.

Princípios e premissas

A aplicação de pesquisas específicas em relações públicas, nas organizações, por parte dos profissionais da área, requer a adoção ao menos dos seguintes princípios e premissas: conhecimentos básicos sobre pesquisa científica, seus métodos, instrumentos e suas técnicas; postura de um cientista que estuda, investiga, avalia e analisa antes de emitir pareceres ou diagnósticos; e incorporação e aproveitamento dos paradigmas da pesquisa científica para aplicação das pesquisas e auditorias demandadas pelo cotidiano das organizações. Portanto, as relações públicas têm de se valer dos métodos, das técnicas e dos instrumentos já destacados e utilizados na pesquisa científica em geral.

Objetivos

Basicamente, a pesquisa em relações públicas tem como objetivos: conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou do setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos.

Segundo Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault e Warren K. Agee, a pesquisa ou coleta de dados em relações públicas pode preencher os seguintes objetivos:

1. Ajudar a comprovar atitudes básicas de grupos, para que se possam estruturar mensagens pertinentes.
2. Mensurar opiniões verdadeiras de vários grupos. Uma minoria de vozes não pode representar os sentimentos genuínos ou as crenças do grupo.
3. Identificar líderes de opinião que podem influenciar públicos-alvo.
4. Reduzir custos, graças à concentração de objetivos válidos e audiências-chave.
5. Ajudar a pré-testar mensagens e canais de comunicação propostos numa base-piloto, antes de implementar o programa inteiro. (1995, p. 159)

As relações públicas necessitam do uso da pesquisa para provar o valor de suas atividades e ajudar as organizações na sua responsabilidade (*accountability*) perante o público, a opinião e a sociedade.

Fundamentos e importância

A pesquisa nos ajuda a buscar respostas para inúmeros questionamentos em relação à audiência (públicos) envolvida em determinado programa às ações comunicativas (mensagens, canais, receptores) e a averiguar as expectativas dos públicos, com vistas no uso da persuasão de forma científica e correta.

Para Philip Lesly, com a pesquisa é possível para as relações públicas: confirmar suposições e "palpites" acerca da posição da opinião pública sobre uma organização, seu produto ou serviço; clarificar questões sobre as quais há dados contraditórios ou poucas informações; e reorientar pensamentos ou conceitos a respeito de um problema de relações públicas (1995, p. 80).

Raymond Simon enumera seis benefícios para as relações públicas com a utilização da pesquisa: 1. propicia informações acerca das atitudes e opiniões do público; 2. proporciona informação objetiva para elaboração de planos; 3. atua de forma a prevenir problemas; 4. assegura apoio interno para a função de relações públicas; 5. possibilita ou acrescenta a eficácia da comunicação; 6. impulsiona as atividades de relações públicas (1994, pp. 195-8).

Também Bertrand Canfield destaca as vantagens da pesquisa em relações públicas:

Refletir a opinião pública para a administração, a fim de que esta a leve em consideração quando tiver de formular políticas básicas que venham a redundar na melhoria da mesma; proporcionar ao público uma oportunidade de aquilatar uma organização e expor os seus motivos de satisfação ou desagrado; testar a informação que está fornecendo ao público, a fim de conhecer a maneira em que a mesma lhe está sendo transmitida; estimular o moral e o trabalho de equipe dos empregados, proporcio-

nando-lhes comunicações satisfatórias com a companhia; orientar o programa de relações públicas na determinação de seus objetivos, estratégia e eficácia; provocar nos empregados sugestões que conduzam a melhores condições de trabalho, maior eficiência e aumento de produção; determinar, e trazer à consciência da administração, seus problemas de relações públicas; reduzir [...] as impressões nebulosas da opinião pública em face do "gosto" e do "não-gosto" específicos; auxiliar a administração a evitar equívocos no trato com o público; revelar razões da indiferença pública e como superá-la; substituir palpites por fatos no trato com o público; e revelar maneiras de melhorar o tipo e a qualidade do serviço prestado ao público. (1970, p. 484)

Outros autores que enfatizam a importância da pesquisa para o planejamento de relações públicas são Glen M. Broom e David M. Dozier, que até mesmo produziram um livro sobre essa temática.¹ Ao descreverem o papel e o significado da pesquisa para essa área, afirmam:

Autoridade, observação pessoal e história não oferecem respostas satisfatórias a muitas das questões levantadas no gerenciamento de relações públicas. Surge assim a necessidade de pesquisar. Definida de forma simples, a pesquisa é a busca controlada, objetiva e sistemática de informação para os propósitos de descrição e entendimento. Em outras palavras, é a forma científica de responder a questões, propiciando respostas mais confiáveis em mais situações que autoridade, experiência pessoal e precedente histórico. Pessoas que fazem pesquisa necessitam conhecer algo para entender o que está acontecendo; necessitam aprender de tal sorte que elas mesmas tenham confiança nas respostas e que outros aceitem as respostas como válidas e confiáveis. (1990, p. 4)

A maior crítica levantada pelos autores recai sobre a prática profissional mais freqüente: muitos profissionais trabalham como técnicos e não usam a pesquisa como subsídio para seus programas e projetos. Como resultado, a prática de relações pú-

blicas tende a focar os meios e as estratégias, dando pouca atenção ao fim a ser alcançado. Raros são os programas com objetivos mensuráveis, pouquíssimos usam a pesquisa para determinar a natureza dos problemas, o progresso no atingimento de seus objetivos e o sucesso ou fracasso dos programas (id., ib., p. 6).

Numa perspectiva sistêmica, ou seja, considerando-se as organizações como sistemas abertos que usam *inputs* para se ajustar a seus ambientes em constante mudança (id., ib., p. 7), a pesquisa em relações públicas assegura que informações sobre o ambiente cheguem de forma clara e contribuam para o processo de tomada de decisões nas organizações.

Se recorrermos a todos os autores de obras de relações públicas, certamente poderemos verificar que são unânimes em atribuir à pesquisa uma importância fundamental. Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault e Warren K. Agee também demonstram a necessidade da pesquisa como elemento básico para os programas de relações públicas. Segundo eles, pesquisar é necessário nos dias de hoje, na sociedade complexa em que vivemos, por seis razões: 1. O incremento da fragmentação de audiências nos grupos que têm interesse e preocupações específicas. 2. O crescente isolamento da alta administração quanto ao contato pessoal com o público. 3. A pesquisa pode evitar que as organizações percam tempo, esforço e dinheiro no ataque a problemas de imagem percebidos que não são facilmente resolvidos por programas extensivos de relações públicas. 4. A pesquisa pode providenciar os fatos nos quais os programas de relações públicas se baseiam. 5. Questionários podem gerar publicidade por meio da disseminação de resultados. Além do mais, a maioria das pesquisas de audiências é estruturada para atrair a cobertura da mídia no oferecimento de interessantes programas de informação. 6. O estabelecimento de uma linha para determinar o sucesso de um programa, o que é particularmente relevante em uma campanha de conscientização pública (cf. 1995, pp. 158-9).

Para Doug Newsom, Alan Scott e Judy Vanslyke Turk, descrever, avaliar ou medir e predizer são itens críticos para o planejamento de qualquer organização e crucialmente importantes para o planejamento de qualquer programa de comunicação. A

1. Para mais detalhes, consultar a obra original (Broom e Dozier, 1990).

pesquisa descreve o que *está* acontecendo, o que *tem* acontecido ou o que *pode* acontecer à organização ou a seus públicos. É ela que dá apoio à análise de públicos e de tendências, ao teste de mensagens, bem como ao monitoramento, à previsão e à avaliação de questões (cf. 1989, p. 109).

Segundo os autores, a pesquisa é particularmente importante no estágio de planejamento. Um profissional de relações públicas que queira promover um programa de ação que leve os objetivos e as metas da organização a determinado público deveria começar examinando como a organização ou organizações similares são vistas por diferentes públicos. Se são vários os públicos, é fundamental que haja uma pesquisa de públicos para o desenvolvimento e aprimoramento de mensagens apropriadas. Públicos prioritários exigem pesquisas mais profundas (id., ib., p. 112), algo que já enfatizamos anteriormente.

Classificação

As relações públicas nas organizações podem e devem se valer não só das pesquisas específicas do campo profissional, como também de inúmeras outras eventualmente realizadas por demais áreas. Uma pesquisa de marketing direcionada para o consumidor e o mercado poderá fornecer interessantes subsídios para projetos ou programas especiais de relações públicas em apoio à área mercadológica ou mesmo para fins puramente institucionais. A realização de uma pesquisa de clima organizacional proporcionará dados fundamentais para planejar e pensar estrategicamente a comunicação interna com os empregados.

Evidentemente, as pesquisas básicas ou puras e as aplicadas desenvolvidas em qualquer área do conhecimento, sobretudo as das ciências sociais e humanas, serão fundamentais para a prática das relações públicas. Isto é, fenômenos já estudados, sobre comportamentos de públicos, opinião pública e como se dá o processo comunicativo entre pessoas, grupos etc. fornecem indicações seguras para proposição de planos que nos auxiliarão no processo do planejamento de planos, projetos e programas de relações públicas.

A tipologia de pesquisas em relações públicas é tratada de forma diferente pelos autores. Aliás, na bibliografia corrente do Brasil, dispomos de poucos trabalhos sistematizados que abordam essa temática de modo mais abrangente, profunda e com obras especializadas. Estudiosos norte-americanos têm se dedicado a ele, demonstrando não só os tipos, mas se preocupando também em descrever detalhes sobre métodos, procedimentos metodológicos, técnicas e instrumentos de pesquisa científica. Enfatizam a relevância do uso da pesquisa para planejamento dos programas de relações públicas e destacam em geral os estudos de audiência, a análise de conteúdo, o monitoramento ambiental, a pesquisa de opinião, as auditorias etc. como as formas mais utilizadas. Além disso, valorizam o *design* dos questionários, os *focus groups* e as entrevistas como instrumentos para estudos e análises.

Antes de nos posicionarmos sobre tipos possíveis de pesquisa em relações públicas, vejamos como alguns autores nacionais e de outros países trataram do assunto.

David Dozier e Fred Repper (1992) destacam dois tipos fundamentais de pesquisa: *environmental monitoring* ou *environmental analysis* (monitoramento ou análise ambiental) e *evaluation research* (pesquisa de avaliação).

O monitoramento ambiental integra as fases de definição do problema no planejamento de relações públicas. Normalmente é utilizado na detecção de problemas emergentes no ambiente externo, visando antecipar conflitos. Na perspectiva sistêmica, esse tipo de pesquisa traz subsídios para a organização.

A pesquisa de avaliação, segundo esses autores, pretende avaliar a extensão e a cobertura das redes e dos fluxos de informação e a circulação de mensagens, apontando para caminhos que levem à mudança dos níveis de conhecimento, atitudes, opiniões e comportamento dos envolvidos no processo de comunicação. A pesquisa pode ser conduzida para detectar problemas e verificar "o estado de coisas" ou avaliar o planejamento, a implementação e o impacto dos programas de relações públicas (cf. 1992, pp. 185-215). Vale-se, para tanto, de métodos (qualita-

tivos, quantitativos, análise de conteúdo, *focus groups*) e de técnicas e instrumentos comumente usados em pesquisa científica.

Otto Lerbinger identificou quatro categorias principais para a pesquisa aplicada às atividades de relações públicas e comunicação: a) monitoramento do ambiente, para identificar a opinião pública e eventos políticos e sociais que podem afetar a organização; b) auditoria de relações públicas, a técnica mais comum para acessar públicos relevantes; c) auditoria de comunicação, para avaliar a efetividade da comunicação interna e externa da organização; d) auditoria social, para identificar o desempenho da organização como uma “cidadã corporativa” (cf. 1998, pp. 118-38).

Glen M. Broom e David M. Dozier (1990), para categorizar os tipos de pesquisa em relações públicas, apresentam cinco abordagens no gerenciamento dos programas com os públicos:

- Abordagem da “não-pesquisa” – Técnicos de relações públicas trabalham a partir de sua intuição e de seu julgamento artístico. Não há pesquisa para planejar, monitorar ou avaliar programas ou atividades específicas. O objetivo principal é gerar um fluxo contínuo de *output*, geralmente na forma de comunicações que partem da gerência para os públicos externos e internos. Nesse enfoque, a ligação entre a organização e o ambiente é relativamente impermeável a *inputs*. A estrutura e o processo de relações públicas refletem estratégias e atividades institucionalizadas rotineiras (pp. 14-5).
- Abordagem informal – Tal abordagem acredita que é possível fazer uma pesquisa sem regras ou rigor. Obviamente, entrevistar pessoas é útil. Entretanto, não se pode considerar que a opinião de alguns seja representativa de uma população de interesse. Muitas vezes, a abordagem informal serve como ponto de partida para pesquisas mais detalhadas, no que pode ser de muito valor. Contudo, se tais dados são empregados para conduzir um programa, estarão sendo mal utilizados (pp. 15-6).

- Abordagem de evento midiático – Os profissionais, sabendo que a mídia e seus públicos têm interesses nos resultados de suas pesquisas, especialmente sobre tópicos ou pessoas que são notícia no momento, usam a pesquisa para gerar notícia ou para chamar a atenção da mídia. Tal abordagem está diretamente relacionada ao conceito de *publicity* (pp. 16-7).
- Abordagem exclusivamente de avaliação – A pesquisa não é tão importante na fase de planejamento como nas fases de implementação e de avaliação dos impactos do programa, fruto do temor de que os números não mudem e os resultados não expressem claramente a mudança esperada (pp. 17-8).
- Abordagem da administração científica – A pesquisa perpassa todas as fases do processo de relações públicas: definir o problema de relações públicas, monitorar a implementação do programa, prestar contas acerca da *performance* e dos ajustes estratégicos, medir o impacto ou a eficácia do programa com relação a seus objetivos e suas metas (pp. 18-20).

Há autores que mesclam os tipos com as técnicas de investigação, como é o caso de Raymond Simon e Philip Lesly. Eles propõem quatro técnicas básicas: leitura, contemplação, observação e enquetes de opinião pública (1994, pp. 221-53). Lesly destaca as seguintes técnicas: análise de conteúdo; levantamento de perfil das reações públicas de uma organização, de assuntos públicos e mesmo de um programa; levantamentos de tendências para descobrir se as mensagens estão atingindo os públicos ou não; levantamento de painel, que permite estudar as razões das mudanças de opinião do público; e o levantamento em profundidade, que visa deixar o público à vontade para emitir suas opiniões livremente sobre algum fato ou sobre as organizações em si (1995, pp. 80-3).

Para Sam Black, é muito importante que as relações públicas se valham das pesquisas básicas ou aplicadas desenvolvidas por cientistas sociais, porque proporcionam valiosa informação e

princípios condutores na hora de planejar programas de ação. Quanto aos tipos de pesquisa específicos para a área, ele reproduz o resultado de uma enquete feita pela Internacional Public Relations Association (Ipra), que identificou sete amplas áreas: 1. Pesquisa de atitude ou opinião; 2. Pesquisa de motivação; 3. Pesquisa para identificar tendências sociais ou econômicas; 4. Pesquisa de marketing; 5. Pesquisa de exemplares de publicações; 6. Pesquisa de índice de leitura; 7. Pesquisa de avaliação (1994, pp. 145-6).

Uma perspectiva com algumas diferenças em relação às tipologias apresentadas até aqui é a adotada por James B. Strenski, que enumera cinco áreas: 1. Auditoria de opinião; 2. Auditoria da comunicação; 3. Estudos de percepção; 4. Estudos de comunicação de *benchmark*, por meio da *clipping* de matérias de divulgação (publicidade); 5. Monitoramento ambiental (1981, pp. 16-7).

No Brasil, um dos primeiros autores a destacar a importância da pesquisa para as relações públicas foi C. Teobaldo de Souza Andrade. Ele propõe nove categorias: 1. Pesquisa de atitude; 2. Pesquisa de opinião pública; 3. Pesquisa motivacional; 4. Pesquisa de tendências sociais; 5. Pesquisa de mercado; 6. Pesquisa de meios de comunicação; 7. Pesquisa de leitura; 8. Pesquisa de avaliação; 9. Pesquisa institucional ou administrativa (1994, p. 49). Nota-se que os tipos apresentados se assemelham com os da maioria dos autores citados antes. A exceção é a pesquisa institucional ou administrativa, considerada, juntamente com a pesquisa de opinião pública, a mais usada pelos profissionais de relações públicas.

Waldyr Gutierrez Fortes classifica as pesquisas de relações públicas em cinco categorias e uma série de tipos: 1. Pesquisas internas: a) pesquisa institucional; b) pesquisa de motivação; c) pesquisa de clima organizacional; d) pesquisa participante e pesquisa-ação. 2. Pesquisas internas/externas: a) pesquisa de opinião e atitude; b) pesquisa de avaliação. 3. Pesquisas externas: a) pesquisa de mercado; b) pesquisa de legislativa; c) pesquisa de tendências sociais; d) auditoria de opinião. 4. Pesquisas de apoio técnico: a) pesquisa de mídia; b) pesquisa de hemerografia e *clipping*; c) pesquisa do índice de entendimento; d) pesquisa

bibliográfica; e) pesquisa virtual. 5. Enquetes – as técnicas mais simples e de fácil aplicação: análise de arquivos, registros públicos, conversas informais, sugestões, reclamações e queixas (1998, pp. 72-92).

A retrospectiva apresentada, sobre os tipos de pesquisa em relações públicas, com base nos autores estudados, nos leva a algumas considerações. Primeira, que é o caráter científico que deve ser impregnado na cultura dos profissionais da área e das organizações com vistas em uma maior valorização. Segunda, que a pesquisa é fundamental e o seu uso imprescindível para o planejamento das atividades de relações públicas.

Outro aspecto a ser considerado é que a pesquisa em relações públicas está bastante imbricada com a mensuração e a avaliação. Muitos autores denominam essa conexão de pesquisa de avaliação, outros elencam tipos de pesquisa que, na verdade, são antes instrumentos de mensuração de resultados dos mais diversos programas de ação levados a efeito. Sam Black, por exemplo, no capítulo que trata do assunto, o denomina de “investigación, medición y evaluación” (1994, p. 9). O mesmo ocorre com James B. Strenski – “news concerns for public relations measurement” (1981, p. 16).

Creemos que, para fazer avaliação, temos de pesquisar, mas se faz necessário também clarear conceitos e estabelecer as finalidades de cada um desses instrumentos e compreender que os objetivos de ambos são semelhantes, porém diferentes. Enquanto as pesquisas visam buscar informações para analisar determinadas situações, problemas ou necessidades, em virtude da construção de diagnósticos com vistas em planejar ações, a avaliação tem como propósito verificar como essas ações foram executadas e quais foram os resultados obtidos, mensurando retornos e comparando se o que foi realizado é coerente com o proposto no planejamento.

Tipologia essencial

Na nossa percepção, em virtude do planejamento de relações públicas nas organizações, consideramos essenciais alguns tipos

de pesquisa e auditoria, de cuja utilização a área não poderá prescindir.

Especificamente no âmbito institucional, as relações públicas trabalham com a *pesquisa de opinião* com os públicos e com a *pesquisa institucional* para conhecer a organização como um todo. Pela natureza de suas atividades e por gerenciar a comunicação da organização com o seu universo de públicos, realizam também as chamadas *auditorias de opinião*, de *imagem*, da *comunicação organizacional*, da *cultura corporativa* e, ainda, a *auditoria social* ou o *monitoramento do ambiente*.

A auditoria difere da pesquisa nas suas finalidades e características. É mais pontual e visa basicamente avaliar o desempenho da organização em si ou de determinados setores ou áreas específicas, objetivando a busca da eficiência e da eficácia. Está mais direcionada para intervir, elaborar diagnósticos e estabelecer possibilidades de melhorias de funcionamento para o objeto que está sendo avaliado.

Inaldo Santos Araújo trabalha o conceito da auditoria operacional, que “é a análise e avaliação do desempenho de uma organização – no todo ou em partes –, objetivando formular recomendações e comentários que contribuirão para melhorar os aspectos de economia, eficiência e eficácia (2001, p. 27). Para Cal W. Downs, especialista em auditoria de comunicação, “a auditoria é meramente um processo para explorar, examinar ou avaliar alguma coisa” (1988, p. 3).

Em síntese, auditoria tem relação com examinar e verificar desvios, disfunções etc. que impedem o alcance da eficiência e da eficácia. Ao fazermos, por exemplo, uma auditoria da comunicação organizacional, queremos avaliar os processos comunicativos, as práticas, detectar problemas, corrigi-los e intervir para mudar o que não está sendo eficiente e está dificultando a busca da eficácia.

Para um melhor entendimento da aplicação tanto das pesquisas quanto das auditorias no processo de planejamento de relações públicas, as descrevemos a seguir.

Pesquisa de opinião pública

A pesquisa de opinião² constitui um dos tipos de pesquisas mais relevantes para a área de relações públicas, com numerosas aplicações, tendo em vista a diversidade de públicos vinculados às organizações. Pode ser utilizada nas relações com os empregados, consumidores, acionistas, revendedores e distribuidores, comunidade, imprensa, poderes públicos etc., a fim de conhecer a opinião desses públicos sobre a organização, fatos ou acontecimentos e o nível de satisfação nos relacionamentos entre ambos. Além disso, é claro, para atender a demandas específicas ocasionadas pelo comportamento desses públicos, que nem sempre é favorável à organização. Só conhecendo a opinião dos públicos sobre um fato ou problema será possível traçar estratégias e soluções adequadas.

Para Bertrand R. Canfield, “a opinião pública de uma organização é continuamente influenciada por fatores sobre os quais a organização não exerce nenhum controle, tais sejam a mudança das condições econômicas, transformações sociais, ou ações das agências de pressão ou do governo” (1970, p. 483).

A aplicação da pesquisa de opinião pública segue todos os parâmetros da metodologia da pesquisa científica, como normalmente é utilizada pelos institutos de pesquisa. As técnicas e etapas básicas envolvem: planejamento, definição de objetivos ou propósitos, definição e delimitação do problema, construção de hipóteses, identificação do universo e seleção da amostra, construção do questionário, pré-teste, escolha e treinamento dos entrevistadores, coleta de dados por meio de entrevista, verificação e supervisão do material coletado, tabulação dos dados, análise e interpretação, e relatório final.

2. Sobre pesquisa de opinião em relações públicas consultar os autores como Canfield (1970, pp. 483-518), Raymond Simon (1994, pp. 193-253), Andrade (1994, pp. 47-53) e Lesly (1995, pp. 79-93).

Pesquisa institucional

a) Conceito

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.

A importância da pesquisa institucional para o processo do planejamento de relações públicas está nas possibilidades de um estudo abrangente e uma visão de conjunto da situação. Muitas vezes um problema relacionado com determinados públicos e a opinião pública decorre de vários fatores ou causas de ordem administrativa, estrutural, de políticas erradas etc.

A definição proposta por C. Teobaldo de Souza Andrade explicita esses aspectos:

Entende-se por pesquisa institucional ou administrativa a compilação de dados resultantes de atos administrativos ou de opiniões de diretores, chefes e funcionários, bem assim a sua interpretação e apresentação inteligente, de molde a permitir o levantamento da área ou das áreas, dentro da empresa, que se encontram em dificuldades. É através desse tipo de pesquisa que se pode fazer investigação e a crítica a respeito das normas e dos processos de organização, para explicar a atitude e opinião dos públicos no que diz respeito a pessoal, instalações, equipamento, horário, localização e métodos de trabalho. Os objetivos desse tipo de pesquisa são: descrever o que a instituição fez e o que está fazendo (descritivo), fixar normas para o que a instituição deveria estar fazendo (normativo); analisar e definir problemas setoriais (analítico). (1994, p. 52)

A aplicação da pesquisa institucional requer o uso adequado de técnicas e instrumentos da pesquisa científica e de procedimentos metodológicos pertinentes.

b) Técnicas e instrumentos

As principais técnicas e instrumentos de uma pesquisa institucional envolvem vários aspectos. Primeiramente, temos de conseguir a aceitação da organização para realizar o trabalho, por meio de contatos pessoais e entrevistas com os dirigentes. Posteriormente, partimos para a elaboração do questionário, que é um dos principais instrumentos a ser aplicado. Outras técnicas e instrumentos podem e devem ser utilizados: análise do conteúdo dos produtos comunicacionais, pesquisa-ação, pesquisa participante, entrevista em profundidade, dinâmica de grupos e *focus groups*, entrevista em profundidade com lideranças, chefias e representantes dos trabalhadores, e observação direta.

Além das técnicas e dos instrumentos, outro aspecto a ser considerado é a relevância de conhecer previamente a tipologia e as características da organização com a qual vamos trabalhar. A elaboração de um questionário e mesmo de um roteiro de entrevista voltados para empresas comerciais contempla questões diferentes das que faríamos para organizações e instituições públicas/governamentais e do terceiro setor. Daí a necessidade de fazer adaptações e ajustes para cada tipologia organizacional e de buscar caminhos alternativos, se necessário.

Quando se pretende desenvolver um trabalho de relações públicas voltado para uma comunicação local, movimentos sociais, organizações do terceiro setor, entidades carentes etc., é necessário buscar metodologias apropriadas para esses segmentos e imbuir-se de um espírito de trabalho participativo e de cooperação. Isto é, deve-se fazer um levantamento "com" o público-sujeito de determinada realidade, e não simplesmente "para ele".

As bases fundamentais para isso estão nas práticas libertadoras da educação propostas por Paulo Freire (1979, 1980) e no caso específico de relações públicas comunitárias, conforme já destacamos no Capítulo 3 desta obra.

A área de serviço social também nos fornece subsídios para tanto. A propósito, Luis Bravo apresenta um esquema preliminar para um estudo de uma comunidade, constituído de dezoito itens:

Espaço geográfico, história, contexto cultural, sistema de poder, sistema social, econômico, de emprego, educacional, médico-sanitário, de bem-estar social, de transporte, de comunicações sociais, recursos comunitários, de tipos de personalidade, expectativa da comunidade quanto às dificuldades e soluções, experiências significativas em projetos comunitários e participação de assistente social na comunidade. (1983, p. 14)

Acrescentamos ao esquema as questões da participação de profissionais da área de comunicação social e das perspectivas para um trabalho de relações públicas. De acordo com a situação da comunidade, estudar-se-ia como proceder para levantar as informações. Pode ser que o melhor não seja um questionário formal, mas reuniões com líderes e setores determinados. É preciso haver bastante flexibilidade e adaptações, dependendo de onde e com quem se vai trabalhar.

c) Formatação de questionário

A construção de um questionário de pesquisa institucional adequado à obtenção do máximo de informações deverá, a princípio, contemplar os seguintes itens: 1. A organização: identificação e dados gerais: história, infra-estrutura física, transportes, produtos ou serviços, situação econômica, estrutura organizacional e administrativa; cultura organizacional, clima organizacional, capital intelectual; missão, visão e valores, ambiente, responsabilidade social e balanço social. 2. A comunicação: sistema de comunicação vigente (fluxos, processo, redes, barreiras e meios); públicos; estrutura departamental ou setorial da comunicação; políticas, filosofia e objetivos; missão, visão e valores da comunicação; práticas da comunicação organizacional.

O esboço que propomos a seguir, de pontos para a construção de um questionário para fins de aplicação de uma pesquisa

institucional, contém esses itens. Ressaltamos, contudo, que nosso propósito não é oferecer um modelo pronto e único, mas, sim, apresentar caminhos e possibilidades para proceder a um levantamento em função do planejamento de relações públicas.

Pelos tópicos e itens relacionados, podemos deduzir que a pesquisa institucional é ampla e abrangente e, quando bem planejada e aplicada, fornece todas as condições para um conhecimento da organização como um todo e de sua comunicação com o universo de públicos.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA INSTITUCIONAL

I – A ORGANIZAÇÃO

1. Identificação e dados gerais

- Razão social
- Sede própria
- Endereço
- Área dos terrenos
- Área construída
- Ramo da atuação
- Número de funcionários
- Capital social
- Patrimônio
- Horário de funcionamento
- Grupo do qual faz parte
- Principais acionistas
- Dirigentes executivos e respectivos cargos

2. História

- Data de fundação
- Local
- Fundadores
- Motivos que levaram à criação da empresa
- Condições da época
- Produtos ou serviços que eram oferecidos

3. Infra-estrutura física

- Adequação das instalações
- Leiaute das unidades

- Arquitetura e identidade visual
- As instalações atendem/correspondem às normas legais do país
- Condições ecológicas e de preservação ambiental
- Insalubridade no local de trabalho
- Segurança e condições de higiene no trabalho
- Descrição sobre os equipamentos e materiais permanentes
- Adequação tecnológica e manutenção destes
- Manuseio de equipamentos de alta periculosidade pelos trabalhadores

4. Transportes

- Facilidades de acesso e sistema viário utilizado
- Meios de transportes utilizados pelos empregados
- Locação de transportes para os empregados
- Utilização de linhas municipais de transportes coletivos
- Carros da empresa para uso de diretores e outros empregados

5. Produtos ou serviços

- Produtos que fabrica e/ou comercializa
- Serviços prestados e oferecidos
- Porcentagem de colocação dos produtos e serviços no mercado
- Concorrência no mercado e principais empresas competidoras
- Caracterização geral dos produtos e serviços
- Políticas adotadas para pesquisas e lançamento de novos produtos ou serviços
- Sistema de produção, comercialização e distribuição
- Controle de qualidade e os sistemas e métodos adotados
- Certificados de qualidade obtidos

6. Situação econômica

- Descrição das condições da situação econômica vigente
- Faturamento bruto anual
- Faturamento líquido anual
- Investimentos financeiros
- Receitas *versus* despesas

7. Estrutura organizacional e administrativa

- Organograma
- Características da departamentalização ou estruturação
- Relações de poder e processo decisório
- Políticas e diretrizes organizacionais
- Nível de burocracia e de adhocracia
- Níveis de autonomia, dependência, centralização, descentralização e controle

- Processos e métodos de trabalho
- Tecnologia e recursos disponíveis
- Estatutos e regimentos internos
- Instrumentos executivos formais e informais
- Gestão de pessoas
- Quadro de pessoal e sua adequação
- Adoção de serviços terceirizados

8. Cultura organizacional

- Caracterização da cultura organizacional existente
- Tipos predominantes: 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) e cultura da pessoa (indivíduo como centro de tudo e valorização das relações interpessoais)
- Faces visíveis e não-visíveis da cultura organizacional (estilo, arquitetura, costumes, ritos, apresentação das pessoas, suas roupas, seus uniformes, formalidade ou informalidade na comunicação, comportamentos ante os níveis hierárquicos etc. e os valores e a filosofia criados e adotados pelos fundadores e líderes da organização)
- Crenças e valores da organização
- Análise da história e da memória institucional
- Valores e normas que regem o comportamento da organização
- Estilo do fundador ou fundadores e dos dirigentes executivos e o grau de influência sobre o comportamento das pessoas

9. Clima organizacional

- Características da dinâmica organizacional
- Aferição da imagem que o público interno tem da organização
- Nível de satisfação dos empregados com as condições de trabalho, políticas de recursos humanos, benefícios sociais, remuneração, segurança, estilo de tratamento gerencial e de chefias, comunicação interna
- Pontos fortes e pontos fracos no relacionamento da organização com os seus empregados

10. Capital intelectual³

- Identificação do capital intelectual em relação aos ativos: de mercado, propriedade intelectual, infra-estrutura e os centrados nos indivíduos

3. Os indicadores para identificar o capital intelectual de possíveis organizações foram extraídos do livro de Brooking (1997). A autora é uma das maiores especialistas internacionais nesse assunto.

- Ativos de mercado: marcas, fidelidade dos clientes, canal de distribuição, licenças, clientes, contratos de franquia, nome da organização, sua logomarca
- Ativos de propriedade intelectual: *know-how*, patentes, direitos de *copyright*, segredos comerciais, direitos sobre projetos e *design*
- Ativos de infra-estrutura: filosofia administrativa, sistema de gestão, processos de negócios, impacto da tecnologia sobre investidores e a comunidade
- Ativos centrados no indivíduo: formação, qualificações profissionais, conhecimentos e competências associados com o trabalho

11. Missão, visão e valores

- Identificação da visão e da missão e seus enunciados
- Enunciados da missão e da visão
- Valores mais relevantes assimilados pela organização
- Objetivos e metas globais para o cumprimento da missão e o alcance da visão delineada

12. Análise ambiental⁴

a) Macroambiente ou ambiente externo

- Identificação das variáveis ou das forças macroambientais: econômicas, políticas, sociais, legais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas
- Verificação de como essas variáveis interferem na vida da organização e, conseqüentemente, na sua comunicação
- Indicação e mapeamento das variáveis que exercem maior influência
- Ameaças e oportunidades desse ambiente

b) Ambiente relevante ou operacional/setorial

- Identificação e caracterização do ambiente próximo e operacional
- Públicos externos relevantes: concorrentes, acionistas, clientes, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos, grupos de pressão, grupos financeiros, bancos, poderes públicos etc.
- Nível de relacionamento existente

c) Ambiente interno

- Caracterização geral do ambiente interno
- Pontos fortes e fracos do conjunto ambiental interno

4. No Capítulo 6 "Planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional", quando analisamos a questão do ambiente organizacional, destacamos os pontos mais importantes que devem ser levados em conta na análise ambiental.

13. Responsabilidade social e balanço social

- Projetos e ações sociais em curso
- Produção anual do balanço social
- Indicadores que fazem parte do balanço social ou modelo adotado (Ibase, Instituto Ethos ou outro)
- Principais beneficiários das ações sociais realizadas
- Mensuração e avaliação dos resultados das ações sociais realizadas

II – A COMUNICAÇÃO

1. Sistema de comunicação

- Processo comunicativo: como funciona e caracterização
- Redes formal e informal: como se processam
- Fluxos de informações ascendente, descendente, horizontal, transversal e circular: características e como se processam
- Barreiras da comunicação predominantes
- Predominância ou não da comunicação unilateral
- Relação dos meios utilizados na comunicação administrativa
- Pontos fortes e pontos fracos da comunicação administrativa

2. Públicos

- Identificação e mapeamento dos públicos vinculados à organização
- Avaliação do nível de relacionamento
- Determinação dos públicos estratégicos (*stakeholders*)

3. Estruturas departamental ou setorial da comunicação

- Terminologia do setor ou departamento responsável pela comunicação da organização
- Subordinação na estrutura organizacional: presidência, diretoria tal ou outra área
- Divisões ou subáreas: relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna etc.
- Verificação das funções e das atividades de cada subárea ou divisão – o que fazem, políticas, objetivos e principais produtos gerados
- Área de comunicação como um todo: se é estratégica, funcionando como suporte para outras áreas
- Pontos fortes e fracos da estruturação vigente

4. Políticas, filosofias e objetivos

- Clima geral da comunicação
- Se há uma política global e quais são as políticas parciais da comunicação existente

- Adoção de uma filosofia de comunicação integrada ou não
- Objetivos gerais e específicos da área de comunicação
- Impacto e eficácia das ações implantadas e da mídia utilizada
- Credibilidade na fonte
- Competências e eficiência do executivo principal e da equipe de comunicação – gerenciamento por pessoal técnico especializado

5. Missão, visão e valores

- Missão da área de comunicação
- Clareza e entendimento do enunciado de missão e da visão da organização
- Destaque de três palavras-chave para esses enunciados
- Coerência entre missão e visão organizacional e missão e visão comunicacional
- Contribuição ou não das ações de comunicação para o cumprimento da missão da organização
- Descrição dos valores da área de comunicação: verdade, ética, proatividade, transparência, agilidade etc.

III – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A) Comunicação administrativa e interna

1. Os canais oficiais da rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são:
 - Cartas circulares ()
 - Quadro de avisos ()
 - Mensagens escritas no holerite ()
 - Mensagens escritas no relatório ou em restaurantes ()
 - E-mail – correio eletrônico ()
 - Intranet ()
 - Memorando ()
 - Reuniões ()
 - Encontros especiais ()
 - _____ ()
 - _____ ()
2. A organização leva em conta e valoriza a rede informal, que abriga manifestações espontâneas e informais dos empregados?
 - a) Sim ()
 - De que forma? _____

b) Não ()

Por quê? _____

c) Às vezes ()

Por quê? _____

3. A rede informal contribui para um clima interno favorável?

Sim () Não () Em parte ()
4. Pode-se dizer que na organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (descendente, ascendente e lateral/horizontal, circular e transversal)?

Sim () Não () Em parte ()
5. A organização propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo ascendente?
 - a) Sim ()
 - O empregado pode se manifestar e enviar suas sugestões por meio de vários mecanismos ()
 - A organização possui caixa de sugestões ()
 - Frequentemente se realizam reuniões e/ou encontros especiais para ouvir o que o empregado tem a dizer ()
 - b) Não ()
 - A organização não possui mecanismos que possam propiciar a comunicação participativa ()
 - As orientações e as normas são transmitidas e cabe aos empregados segui-las ()
 - _____ ()
6. A organização possui um programa de comunicação interna?

Sim () Não ()
7. Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno?
 - Newsletter ()
 - Boletins ()
 - Jornais ()
 - Revistas ()
 - Manuais ()
 - Vídeos ()
 - Telejornais ()
 - Rádio-empresa ()

- Teatro-empresa ()
- Correio eletrônico ()
- Videoconferência ()
- Terminal de computador ()
- Programa "face a face" – "fala do presidente" ()
- _____ ()

8. Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:

- a) Departamento de Comunicação ()
- b) Departamento de Recursos Humanos ()
- c) Departamento de Comunicação em parceria com o de Recursos Humanos ()
- d) _____ ()

B) Comunicação institucional

1. A comunicação institucional visa atingir prioritariamente quais destes públicos?

- Imprensa ()
- Comunidade ()
- Consumidores ()
- Governo e poderes públicos ()
- Fornecedores ()
- Acionistas ()
- Escolas/universidades ()
- Sindicatos ()
- _____ ()

2. Quais são os principais programas de ação para atingir os públicos estratégicos (*stakeholders*) da organização? Destaque os cinco mais relevantes.

- Assessoria de imprensa ()
- Projetos sociais ()
- Projetos e patrocínios culturais ()
- Eventos especiais ()
- Relações governamentais/*lobby* ()
- Publicidade institucional ()
- Publicações institucionais ()
- Sites institucionais ()
- Identidade visual e corporativa ()
- Relatórios anuais ()
- Balanço e perfil social ()

- Exposições e amostras ()
- Projetos de memória institucional ()
- Pesquisa de opinião ()
- Programas de visita às instalações ()
- Auditoria de opinião e de imagem ()
- _____ ()
- _____ ()

3. Quais são os principais meios utilizados para atingir os públicos estratégicos externos?

- Jornal ()
- Revista ()
- Internet ()
- Vídeos institucionais ()
- Mídias digitais e telemáticas
- Comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica ()
- Livros especiais ()
- Calendários ()
- Marketing direto ()
- _____ ()

C) Comunicação mercadológica ou de marketing

1. A organização possui um setor/departamento de propaganda?
Sim () Não ()

2. Tem contrato com alguma agência externa de publicidade e propaganda?
Sim () Não ()

3. A que área da organização está vinculado o setor ou departamento de propaganda?
a) Comercial ()
b) Marketing ()
c) _____ ()

IV – MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. Costumam-se avaliar e medir os resultados dos programas de ações da comunicação interna, institucional e mercadológica levados a efeito pela organização?

- a) Sim ()
 b) Não ()
 c) Somente com alguns ()
 Quais? _____

2. Enumere os parâmetros ou indicadores de avaliação existentes:

3. A relação custo-benefício tem sido satisfatória?

a) Sim ()

Por quê? _____

b) Não ()

Por quê? _____

c) Em parte ()

Por quê? _____

4. Qual tem sido o investimento financeiro anual para a área de comunicação organizacional?

Auditoria da comunicação organizacional

a) Conceito

A auditoria da comunicação organizacional tem como função primordial examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa, visando, neste contexto, melhorar o desempenho das práticas comunicacionais vigentes.

Tendo por base os estudos desenvolvidos por Cal Downs,⁵ Federico Varona define a auditoria de comunicação organizacional como um processo de diagnóstico, que tem como propó-

5. Autor do livro *Communication audits* (1988), Cal Downs analisa este assunto de forma abrangente – da natureza das auditorias de comunicação ao processo de planejamento das técnicas e dos instrumentos utilizados para sua aplicação e à apresentação dos relatórios finais.

sito examinar e melhorar os sistemas de comunicação interna e externa de uma organização em todos os níveis (1994, p. 55).

Duas dimensões contemplam, segundo Varona, o processo da auditoria de comunicação. A primeira é a avaliação do sistema e das práticas de comunicação de uma organização nos níveis macro e micro: no nível macro avaliam-se a estrutura formal e informal da comunicação, a comunicação interdepartamental e a comunicação com os sistemas internos que causam impactos sobre a organização; no micro, as comunicações interpessoais e grupais. A segunda dimensão está relacionada com o desenvolvimento das recomendações que devem ser encaminhadas para promover mudanças necessárias no sentido de melhorar o desempenho do sistema e das práticas da comunicação.

Também faz parte do trabalho da auditoria da comunicação organizacional examinar as produções comunicacionais de uma organização, seus símbolos, suas histórias, metáforas e as falas do seu público interno.

b) Técnicas e instrumentos

A aplicação de uma auditoria da comunicação organizacional requer o uso de técnicas e instrumentos. Esta só pode ser iniciada se houver aceitação e consenso entre a cúpula da organização e o consultor quanto ao trabalho a ser realizado. É preciso planejar todo o processo da auditoria, definindo as áreas focais (as áreas que serão estudadas, analisadas e avaliadas).

As principais técnicas e instrumentos empregados são os questionários, as entrevistas, os diagnósticos e as análises de redes de comunicação, as experiências críticas de comunicação, a análise Ecco (Episodic Communication Channels in Organizations) – análise dos canais episódicos de comunicação ou análise de transmissão de mensagens –, os *foccus groups*, a observação direta e a análise dos produtos comunicacionais.

Os questionários e as entrevistas são considerados os melhores e mais completos dos instrumentos, pois permitem obter o máximo de informações.

Com base na retrospectiva apresentada por Varona (1994), os questionários ou os formulários com questões para avaliação e

aplicação da auditoria da comunicação organizacional surgiram nos Estados Unidos em 1950. Mas o seu desenvolvimento se deu na década de 1970, com a aparição dos três primeiros procedimentos e instrumentos de auditoria da comunicação.

O primeiro, ICA Communications Audit, promovido pela Internacional Communication Association (ICA), inclui as seguintes técnicas: um questionário com 122 perguntas, entrevistas e análise de redes de comunicação, experiências críticas de comunicação e um diário de comunicação, sugerido por Gerald Goldhaber.⁶

O segundo foi desenvolvido por estudiosos da Finlândia (Osmo Wiio e Martti Helsila) em 1974 e se chamou de LTT Audit System, nome do instituto de pesquisa que o patrocinou. Posteriormente, em 1978, ele recebeu uma versão corrigida por Osmo Wiio, passando a ser conhecido como OCD – Organizational Communication Development, cujo formato consistia unicamente em perguntas abertas e fechadas.

O terceiro procedimento, denominado Communication Satisfaction Questionnaire, foi elaborado por Cal Downs e M. Hazen em 1976. Tendo como propósito avaliar o nível de satisfação dos empregados com as práticas da comunicação da empresa, foi ampliado e revisado, em 1990, por Downs, recebendo o nome de Communication Audit Questionnaire. Foi traduzido para o espanhol por Federico Varona, em 1991. Nesta nova versão avaliam-se os seguintes fatores: 1. Informação sobre a organização; 2. Informação sobre o trabalho; 3. Clima geral da organização; 4. Comunicação dos supervisores; 5. Comunicação dos subalternos; 6. Comunicação entre os empregados; 7. Avaliação do trabalho individual; 8. Meios de comunicação; 9. Comunicação da gerência; 10. Comunicação entre os departamentos (Varona, 1994, pp. 56-7).

A descrição ora apresentada nos leva a concluir que a formação de questionários tanto para a pesquisa institucional quanto para a auditoria de comunicação não é tão simples como se imagina. O rigor científico e o trabalho dos estudiosos que já se

dedicaram ao assunto demonstram quais devem ser o nosso procedimento e os cuidados a ser levados em conta.

Outras técnicas e instrumentos não muito conhecidos são:

- Análise Ecco (Episodic Communication Channels in Organizations) ou análise de transmissão de mensagens, desenvolvida por Keith Davis, em 1952, para verificar quais os caminhos, como as mensagens circulam nas organizações tanto na rede formal quanto na informal, e de que forma se cruzam. Ou seja, o objetivo é descobrir o processo de difusão e o tempo que uma mensagem leva para circular, que meio foi usado, os caminhos percorridos e como se processou, os bloqueios (Downs, 1988; Goldhaber, 1991, pp. 342-4).
- Experiências Críticas de Comunicação, que têm como objetivos relatar e descrever as experiências vividas em comunicação pelas pessoas. Trata-se de questionar e interpretar como se dá o processo comunicativo no contexto organizacional. Com quem você se comunicou? O que aconteceu? É uma técnica mais subjetiva e qualitativa (Downs, 1988, pp. 133-48; Varona, 1994).
- Análise de Redes de Comunicação, que consiste em analisar a estrutura de comunicação e sua efetividade. Permite avaliar quem se comunica com quem, coleta informações da frequência com a qual a comunicação ocorre, verifica quem está bloqueando ou sobrecarregando o fluxo comunicacional.

Auditoria de opinião

a) Conceito

Auditoria de opinião é um levantamento que se faz junto dos públicos-líderes. Sua finalidade é destacar informações realmente significativas para a correta análise de um problema, residindo a sua significação na qualidade do público entrevistado, e não na quantidade, não se caracterizando, portanto, uma pesquisa

6. Para mais detalhes, consultar Goldhaber (1991, pp. 291-350).

quantitativa. A auditoria de opinião serve para descrever como vão as relações de determinada organização com os públicos internos e externos, o que estes pensam a respeito dela, dos seus serviços ou produtos, e sua atuação na sociedade. Emprega-se essa técnica também para o estudo de um segmento, um produto ou um serviço específico.

Para Rolim Valença, profissional e especialista em relações públicas e um dos pioneiros em aplicar essa técnica no Brasil, por meio de sua renomada Assessoria de Relações Públicas (AAB), "a auditoria de opinião é essencialmente uma pesquisa, porém na forma de um levantamento aberto, com roteiro flexível e em profundidade" (s.d.). Assemelha-se, portanto, a uma pesquisa qualitativa, pois busca ouvir públicos representativos para a situação que está sendo equacionada.

Já Carlos Eduardo Mestieri e Waltemir de Melo definem a auditoria de opinião como "um exame analítico e pericial com o objetivo de se chegar a um balanço das opiniões, após a realização de um levantamento cuidadoso de informações junto aos públicos de todos os segmentos de interesses de uma organização" (1997, p. 20). Esses mesmos autores atribuem grande importância ao uso da auditoria de opinião pelas relações públicas, pelo fato de ela permitir um

levantamento do perfil real da organização pública ou privada, do nível de conhecimento e aceitação de seus produtos e serviços, do grau de satisfação de seus públicos e o levantamento de desempenho de gestões administrativas. Também tem por objetivo o levantamento de conceitos e preconceitos emitidos pelas lideranças dos diversos públicos que possam influenciar, direta ou indiretamente, uma organização, um produto, um projeto ou uma decisão. (1997, p. 21).

Outro profissional e especialista de relações públicas que vem trabalhando com a auditoria de opinião é Flávio Schmidt, que assim a conceitua: "Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões e percepções a fim de obter, pela análise e interpretação

das informações, o resultado qualitativo que determina o perfil organizacional de uma empresa" (s.d.).

Ele a considera ainda como um instrumento de pesquisa qualitativa que traça com precisão o perfil da empresa sob o ponto de vista de seus públicos, observando os pontos positivos – que devem ser reforçados –, os negativos – que têm de ser corrigidos –, e, em especial, as expectativas existentes em relação a ela (ib.).

Em síntese, a auditoria de opinião visa ouvir o parecer de públicos representativos sobre determinada situação ou realidade que está sendo pesquisada, a fim de colher dados significativos e relevantes para construir um diagnóstico correto, com vistas na realização de um planejamento de ações futuras para intervir nessa mesma realidade ou situação.

b) Técnicas e instrumentos

A auditoria de opinião é um recurso bastante utilizado pelas assessorias de comunicação e de relações públicas que prestam serviços a empresas e organizações em geral. Tem auxiliado na identificação correta dos problemas concernentes à comunicação organizacional, a relacionamentos de públicos, imagem etc.

As principais técnicas e instrumentos empregados para a operacionalização da auditoria de opinião estão centradas na identificação da situação a ser equacionada, ao levantamento dos públicos que poderão ser objeto do processo e, portanto, têm de ser efetivamente representativos. Da composição correta da amostra ou do conjunto desses públicos é que dependerá a qualidade das informações requeridas.

Outro aspecto a considerar é a qualificação do entrevistador. Não se admite a possibilidade de uma auditoria de opinião ser aplicada por entrevistadores convencionais. Exige-se pessoal altamente qualificado, capaz de conduzir uma entrevista em profundidade e conhecedor do assunto e da problemática em questão.

Quanto aos instrumentos, o principal é a entrevista aberta, cujo roteiro deve ser o mais flexível possível e se adequar a cada caso e realidade. Normalmente a entrevista é aplicada de maneira informal, para se ganhar a confiança do entrevistado e,

conseqüentemente, maior veracidade nas respostas. O entrevistado tem de se valer do conhecimento e do uso de parâmetros psicológicos. Para Mestieri e Melo, esta técnica fornece, ao final de certo número de entrevistas, a prioridade dos conceitos (e pre-conceitos) que cercam a organização, além de proporcionar o escopo que justificará a implantação de um projeto (1997, p. 23).

Outro instrumento são os relatórios, que devem registrar em detalhes todas as entrevistas realizadas e, no final, um resumo executivo com os principais depoimentos colhidos, conclusões gerais, quadros sintéticos dos itens mais relevantes, categorização dos temas recorrentes, análises, recomendações e proposições.

Auditoria de imagem

a) Conceito

Quando nos referimos à auditoria de imagem, estamos falando de imagem corporativa ou institucional, conforme mencionamos no Capítulo 4, sobre relações públicas e a filosofia da comunicação integrada.

Como proceder para saber se uma organização possui uma imagem positiva ou favorável perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade? Como auditar, avaliar, verificar e examinar o que pensam ou imaginam esses mesmos segmentos sobre uma organização, seus produtos ou serviços, sua maneira de ser, sua personalidade, reputação, sua situação econômico-financeira, sua imagem pública e midiática etc.?

Um dos autores que se têm preocupado em buscar mecanismos para fazer auditoria de imagem é o espanhol Justo Villafañe, da Universidade Complutense de Madri, que a define como "um instrumento específico de avaliação da imagem corporativa de uma entidade, a partir da revisão orientada das políticas da empresa que mais influência tem na dita imagem" (1999, p. 46).

Esse autor considera que a auditoria de imagem não se limita apenas a examinar a imagem da organização que é projetada na mídia, isto é, a imagem midiática, mas deve examinar também outros tipos: a imagem funcional, que é decorrente do

seu comportamento corporativo; a auto-imagem – sua cultura corporativa; e a imagem intencional, que é o posicionamento estratégico, isto é, como a organização quer se mostrar para o público, revelando sua personalidade em si.

Da imagem funcional, segundo Villafañe, devem-se verificar as variáveis que compõem a imagem corporativa, como a imagem financeira, a imagem comercial, a imagem interna e a imagem pública. A cada uma dessas variáveis ele propõe atribuir indicadores com certo número de pontos, num total de mil, para chegar a uma análise quantitativa,⁷ conforme tabela que reproduzimos a seguir:

IMAGEM CORPORATIVA 1000			
IMAGEM FINANCEIRA 200	IMAGEM COMERCIAL 400	IMAGEM INTERNA 150	IMAGEM PÚBLICA 250
↓	↓	↓	↓
REPUTAÇÃO FINANCEIRA 150	VALOR DO PRODUTO 75	CLIMA INTERNO 75	IMAGEM MIDIÁTICA 150
ESTRUTURA DE CAPITAL 50	SERVIÇO AO CLIENTE 175	VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS 25	IMAGEM DO AMBIENTE 100
	VALOR DA MARCA 150	ADEQUAÇÃO CULTURAL 50	

Fonte: Villafañe (1999, p. 52).

Com essas considerações, queremos demonstrar que uma auditoria de imagem corporativa não pode ficar reduzida à ima-

7. Para mais detalhes, consultar a fonte original (Villafañe, 1999). O autor desenvolveu inclusive um observatório permanente de imagem corporativa Opic (p. 50).

gem midiática, quando se pretende examinar e avaliar a imagem corporativa de uma organização como um todo.

Outra proposta metodológica para fazer uma auditoria de imagem é de Maria Schuler (2000). Ela desenvolveu e testou um método de pesquisa de fácil aplicação para avaliar a imagem que uma organização formou perante um público específico.

A realização da fase qualitativa da pesquisa consta do levantamento dos atributos da imagem da organização diante da amostra representativa do público-alvo. O entrevistador escolhe um elemento (um atributo) do modelo mental ligado à empresa (por exemplo, o nome da organização ou o logotipo) e utiliza sempre esse mesmo elemento como estímulo para os entrevistados, sem nunca fazer, ele mesmo, nenhuma ligação com outras idéias.

A partir desse elemento central, ao qual a autora chama de “termo indutor”, o entrevistador incentiva, junto dos entrevistados, a manifestação mais espontânea e despreocupada possível das idéias que esse “termo indutor” lhes traz:

Quando eu digo (termo indutor), qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça? E que outras idéias lhe ocorrem quando você escuta (termo indutor)? O que você gosta na (termo indutor)? O que você não gosta na (termo indutor)? Como você compararia a (termo indutor) com (seu principal concorrente)? De onde você recebe informações sobre a (termo indutor)?

Segundo a autora, “muitas outras atividades podem ser propostas, para o mesmo resultado. Mas da experiência que se tem dos testes com o instrumento, estas questões são bastante suficientes para cumprirem a função de estímulo para que os principais atributos da imagem da organização se revelem” (2000, pp. 6-7).

Wilson da Costa Bueno, pesquisador e especialista de comunicação organizacional, trata especificamente da auditoria de imagem na mídia. Para ele, essa auditoria é “um instrumento moderno e sofisticado de inteligência empresarial, que pode permitir às empresas, entidades ou pessoas uma avaliação correta do perfil de seu relacionamento com a própria mídia (1999, p. 13).

O autor tem uma visão muito crítica das práticas tradicionais de mensuração do *clipping* ou de recorte de materiais veiculados na mídia impressa e eletrônica, realizado pelas empresas de assessoria de imprensa. Ele chama de “equivocos de clipagem” as análises de equivalência quantitativa entre o espaço editorial conseguido pelas organizações com notícias ou matérias e os custos de anúncios por elas pagos. Para ele, quem reduz a auditoria de imagem a esse tipo de análise é um mero “contabilista” da informação.

Como contraponto a tudo isso, Bueno defende e propõe novos métodos, técnicas e instrumentos,⁸ dentro do que qualifica de “auditoria de presença na mídia como inteligência empresarial”, que é um

instrumento básico da empresa (entidade ou pessoa) para uma política consistente e sistemática de divulgação. Não pode ignorar a singularidade dos veículos e de seus espaços privilegiados, o perfil comunicacional dos concorrentes (ou adversários no caso de pessoas físicas – políticos em particular) e, sobretudo, deve pautar a conduta da empresa (entidade ou pessoa) no relacionamento com os meios de comunicação. (1999, p. 24)

b) Técnicas e instrumentos

Realizar auditoria de imagem corporativa, como já ficou subentendido, requer o uso de diferentes técnicas e instrumentos e, sobretudo, um planejamento adequado. Não é algo simples, pois lida-se com o intangível, como a reputação e as percepções do imaginário das pessoas e dos públicos. Assim, a melhor estratégia é nos valermos de procedimentos adequados, pois tudo dependerá da realidade e da complexidade de cada caso de auditoria de imagem que será submetido a exame e verificação.

Evidentemente, um conhecimento prévio da organização, numa perspectiva holística, bem como dos públicos a ela vincu-

8. Para mais detalhes, consultar os estudos e artigos do autor, que se encontram no site de sua assessoria de comunicação, a Comtexto – Comunicação e Pesquisa: www.comtexto.com.br.

lados, e o aproveitamento de outras pesquisas e auditorias relacionadas com a área de relações públicas e comunicação organizacional poderão contribuir com subsídios diretos na montagem, execução e avaliação de uma auditoria de imagem.

Auditoria social ou monitoramento do ambiente

a) Conceito

Outro tipo de auditoria, muito necessária para o desempenho da função estratégica das relações públicas nas organizações, é a que se convencionou denominar de monitoramento ambiental ou auditoria social.

Segundo Raymond Simon, esses termos foram incorporados às relações públicas graças ao desenvolvimento da área na década de 1960, quando ela ampliou suas atividades na esfera pública, sob a influência do pensamento paradigmático de Edward Bernays e Harwood Childs, que muitos anos antes já defendiam a necessidade de os profissionais de relações públicas se preocuparem com tendências e temas sociais vitais (Simon, 1994, pp. 204-5).

Otto Lerbinger distingue auditoria social de monitoramento ambiental. Os sistemas de monitoramento ambiental são estabelecidos para observar tendências na opinião pública e eventos no ambiente sociopolítico, que podem ter efeito significativo sobre a organização (1998, p. 120). Já a auditoria social tem como foco verificar e observar quais seus públicos e o ambiente físico. É um estudo da *performance* social de uma organização – como ela está à altura tal qual uma “cidadã corporativa” (1998, p. 127).

Nota-se que o monitoramento ambiental e a auditoria social são formas utilizadas pelas relações públicas para pesquisar, examinar e avaliar as relações da organização com o seu ambiente social, como ela se posiciona, quais as influências externas a que está sujeita, quais os efeitos e as reações dos públicos sobre suas atitudes etc.

Um interessante estudo sobre monitoramento ambiental foi desenvolvido por Eduardo A. Dutra Moresi (2001). O autor defende que, aliado à aquisição de informações no ambiente

externo, esse monitoramento deve estar presente no cotidiano das organizações (p. 93). Para ele,

as mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptar às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informação é gerada e transmitida, gerando novos sinais e decisões. (p. 94)

Pelas considerações feitas sobre o monitoramento ambiental, podemos observar o quanto se pode aplicá-lo no planejamento estratégico da comunicação organizacional. É no ambiente que a área de relações públicas vai buscar informações para gerenciar a comunicação das organizações com os seus públicos.

Nesse sentido, é importante incorporar a abordagem de Thomas H. Davenport sobre a *ecologia da informação*, “que se baseia na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação” (1998, p. 14) buscada no ambiente informacional, no ambiente da organização e no externo.

A auditoria social ou o monitoramento ambiental consiste em pesquisar, examinar e avaliar as tendências socioeconômicas presentes no meio ambiente da organização. É um exercício de vigilância do que está ocorrendo no contexto do ambiente social, verificando-se quais são as ameaças e as oportunidades desse ambiente. Significa também identificar as influências dos fatores externos ou das variáveis (políticas, econômicas, sociais, legais, culturais, ecológicas e demográficas) sobre a vida da organização e avaliar o nível de suas relações com o ambiente.

Por fim, como já mencionamos ao abordar as tipologias de pesquisa em relações públicas, a auditoria social ou o monitoramento ambiental facilita a detecção de problemas no ambiente externo, permite antecipar conflitos e constitui um ótimo instrumento para direcionar com mais possibilidades de eficácia a análise de uma situação-problema para um posterior planejamento de programas de ações futuras de relações públicas.

b) Técnicas e instrumentos

As técnicas e os instrumentos já citados para outras pesquisas aplicadas e auditorias também são válidos, de maneira geral, para a auditoria social ou o monitoramento do ambiente.

O que podemos destacar nesse caso específico é um estudo monitorado e contínuo do que se passa e é veiculado na mídia massiva impressa e eletrônica e em todas as mídias segmentadas e alternativas. Essas são fontes por excelência para monitorar o ambiente externo. A auditoria de imagem corporativa é outra forma imprescindível para o monitoramento ambiental.

Nossa proposta aqui foi trabalhar apenas com as tipologias de pesquisa e de auditoria que julgamos mais relevantes para a área de relações públicas e em função do seu planejamento. É claro que muitos outros tipos existem e são também importantes, sobretudo a auditoria do capital intelectual, a pesquisa nas organizações, a pesquisa de clima organizacional, de atitude etc.⁹ Mas tivemos de fazer uma opção em face dos limites e dos objetivos desta obra. Fica aqui uma semente para que outros pesquisadores brasileiros cuidem dessa empreitada, já que não dispomos de uma obra específica sobre essa temática.

9. Sobre auditoria da cultura consultar Thevenet (1997). O autor apresenta as metodologias fundamentais (abordagem etnográfica e abordagem nos processos de intervenção inspirada no desenvolvimento organizacional) e os outros métodos clássicos de pesquisa qualitativa e documental. Sobre auditoria do capital intelectual: Brooking (1997), cuja obra trabalha os conceitos e os possíveis procedimentos metodológicos para uma auditoria desse assunto. E sobre pesquisa-ação nas organizações: Thiollent (1997), Eden e Huxham (2001) e Roesch (2001). Além disso, outras obras específicas sobre todas essas tipologias estão disponíveis na literatura corrente.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento é inerente ao processo do desempenho das funções e do desenvolvimento das atividades de relações públicas nas organizações. Constitui, portanto, uma função básica para a prática profissional no gerenciamento da comunicação das organizações com seus diversos públicos e a opinião pública. Possui finalidades, tipologias e se processa por meio de etapas ou fases, como veremos a seguir.

Uma função básica de relações públicas

No IV Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em outubro de 1967, no Rio de Janeiro, a então Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Públicas, da Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (Fiarp) fixou como funções básicas de relações públicas as seguintes: assessoria, pesquisa, planejamento, execução (comunicação) e avaliação.¹ Nos dias de hoje há novas concepções a respeito das possíveis funções de relações públicas, como já destacamos no Capítulo 3. No entanto, qualquer função de relações públicas não poderá prescindir do planejamento. Por exemplo,

1. C. Teobaldo de Souza Andrade destaca cada uma dessas funções com as respectivas funções específicas (1994, p. 32).