

## **Pesquisa Institucional: Diagnóstico Organizacional em uma Empresa de Telecomunicações<sup>1</sup>**

Ariani Castellar CITON<sup>2</sup>

Marcielly Cristina MORESCO<sup>3</sup>

Steice de França SOUZA<sup>4</sup>

Suellen Aparecida CONCEIÇÃO<sup>5</sup>

Vanessa Leiko IKENO<sup>6</sup>

Maristela Romagnole de Araújo JURKEVICZ<sup>7</sup>

Universidade de Estadual de Londrina, Londrina, PR

### **RESUMO**

Este trabalho tem o objetivo de apresentar os resultados da Pesquisa Institucional aplicada em uma empresa de telecomunicações no município de Londrina/PR. A aplicação da pesquisa viabilizou o levantamento de informações de suma importância para a sobrevivência da organização, como: pontos fortes e fracos, vantagens competitivas, dificuldades dos setores, ameaças e oportunidades. E, em seguida, foram sugeridos os prognósticos para manter, melhorar e aperfeiçoar a organização e o seu relacionamento com seus públicos. Por meio de entrevistas semiestruturadas foi possível observar características que evidenciaram a necessidade da atuação de relações públicas na comunicação daquele ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação; diagnóstico organizacional; pesquisa institucional; relações públicas.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Pesquisa Institucional foi realizada em uma renomada empresa de telecomunicações na cidade de Londrina - PR, pelas alunas do curso de Comunicação Social - habilitação em Relações Públicas, da Universidade Estadual de Londrina. O diagnóstico organizacional é uma atividade da disciplina 5NIC002 – Administração e Assessoria de Relações Públicas II, realizada no 3º ano do curso, sob a responsabilidade da professora Maristela Romagnole de Araújo Jurkevicz, no ano de 2011.

Foram pesquisados os seguintes departamentos da empresa: marketing, recursos humanos, logística, métodos e processos e finanças e o perfil dos gestores desses setores. E, ao final, apresenta-se a análise estratégica do ambiente interno - destacando os pontos fortes

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XIX Prêmio Expocom 2012, na Categoria Relações Públicas, modalidade Pesquisa Institucional.

<sup>2</sup> Estudante do 7º. Semestre do Curso Relações Públicas, email: aria\_ne4@hotmail.com

<sup>3</sup> Aluna Líder e estudante do 7º. Semestre do Curso Relações Públicas, email: cellymoresco@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudante do 7º. Semestre do Curso Relações Públicas, email: stacey\_rp@hotmail.com

<sup>5</sup> Estudante do 7º. Semestre do Curso Relações Públicas, email: suellen rp.uel@gmail.com

<sup>6</sup> Estudante do 7º. Semestre do Curso Relações Públicas, email: sakuraleiko@hotmail.com.

<sup>7</sup> Professora Orientadora do trabalho, e professora do Curso Relações Públicas, email: jurkevicz@uel.br.

e fracos da organização - e ambiente externo - mostrando as ameaças e oportunidades do macroambiente.

A pesquisa institucional em relações públicas é responsável pela obtenção de informações necessárias às organizações. Essa pesquisa é responsável pelos levantamentos de dados e das condições internas da organização.

Por fim, o desenvolvimento da pesquisa institucional nessa empresa permitiu um novo olhar sobre a organização, revelando suas fragilidades e potencialidades, e possibilitando uma contribuição efetiva das relações públicas, apontando alternativas para otimizar e melhorar a comunicação e o relacionamento com seus públicos.

O trabalho foi desenvolvido a partir de respostas obtidas em entrevistas com os gestores na própria empresa e, por conseguinte, análise das alunas quanto aos pontos positivos e negativos, às ameaças e oportunidades do cenário externo.

## **2 OBJETIVO**

A pesquisa institucional objetivou realizar uma análise profunda do ambiente interno e externo, das áreas funcionais e dos componentes da personalidade da organização. Essa pesquisa foi realizada para que fosse possível oferecer à empresa uma proposta de revisão e ajustamento de suas políticas administrativas, no que diz respeito à comunicação e aos relacionamentos internos da organização.

## **3 JUSTIFICATIVA**

A grande motivação em escolher essa empresa de telecomunicações como objeto da pesquisa institucional deu-se pelo fato do empreendimento ser destaque no município de Londrina/PR e em outras cidades do Estado. E o diagnóstico organizacional por meio da pesquisa institucional será importante para detectar e analisar com cuidado os problemas e as falhas que podem impedir a organização de alcançar os objetivos traçados. Uma vez que, a organização tem demonstrando um crescimento relevante e, portanto, a necessidade de qualidade na comunicação e em seus relacionamentos para se desenvolver com uma estrutura mais solidificada frente ao mercado.

Ademais, a empresa também ofereceu fácil acesso e abertura por parte dos gestores, o que contribuiu para o bom andamento da pesquisa e o cumprimento do cronograma estabelecido para a pesquisa, análise dos resultados e a realização do diagnóstico organizacional.

#### **4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS**

O levantamento dos dados da organização ocorreu com a aplicação da pesquisa, utilizando-se o método qualitativo. As técnicas combinam questionários semiestruturados com subsídio de entrevistas fechadas e gravadas, posteriormente transcritas para análise. A entrevista é muito utilizada em pesquisas de comunicação interna e quando há necessidade de levantamentos históricos e biográficos (DUARTE, 2005).

A pesquisa foi aplicada a oito gestores, de cinco departamentos: Marketing e Comunicação, Recursos Humanos, Logística, Métodos e Processos/CIPA e Finanças. Esses departamentos compõem o que se chama de áreas funcionais existentes nas organizações. São funcionais, ou seja, exercem papéis importantes para a estrutura e funcionamento da organização. Portanto, o critério adotado para escolha desses se justifica diante da responsabilidade que cada uma dessas funções possuem na sobrevivência da organização. O critério de escolha dos entrevistados está relacionado com a contribuição que cada um pode dar para atingir os objetivos de pesquisa, até a saturação dos dados.

A entrevista individual é uma técnica dinâmica e flexível, permitindo que as perguntas explorem o assunto, descrevendo os processos e fluxos organizacionais, compreendendo o passado e o presente da organização (DUARTE, 2005). Possibilita ainda, identificar problemas, fazer um levantamento histórico e biográfico e analisar o comportamento organizacional.

Com o questionário semiestruturado, com questões abertas e fechadas diferentes para cada gestor e departamento, é possível fazer análises rapidamente, limitar as possibilidades de interpretação e de erro do entrevistado (DUARTE, 2005).

Além disso, o método qualitativo compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever os componentes de um sistema de significados e tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos sociais (GIL, 1999). Assim, o questionário semiestruturado foram utilizados para dar subsídio no aprofundamento dos resultados obtidos com as entrevistas.

A gravação das entrevistas possibilita o registro literal e integral, possuindo a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções e facilitar a condução da entrevista (DUARTE, 2005). Em todas as entrevistas foi utilizado gravador e verificado se o entrevistado não se sentia desconfortável, deixando-o em local visível. A transcrição da

entrevista auxilia o entrevistador a perceber detalhes e questões que o ajudarão nas novas entrevistas.

## **5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO**

O diagnóstico organizacional, de acordo com Newman e Warren (1980), constitui um processo de verificação temporal e espacial, tendo como objetivo a análise das condições internas e externas da empresa; verificar desvios de desempenho, entre outros. Esse processo possibilita diagnosticar sinais e procedimentos não adequados ou que poderiam delinear melhor as necessidades da organização.

As atividades da pesquisa institucional e do diagnóstico organizacional realizado na empresa londrinense de telecomunicações iniciaram com uma busca por informações para elaborar o briefing, ou seja, informações gerais sobre o que é e como funciona a organização. Em seguida, foram analisados os públicos da instituição, fator esse essencial para o desenvolvimento do diagnóstico e prognóstico futuro. De acordo com Fábio França (2004), o público interno é constituído por todas as pessoas físicas que prestam serviços de natureza não eventual a uma empresa, sob a dependência dela e mediante recebimento de salário. Essas pessoas têm ligação direta com a organização, como por exemplo, os funcionários que formam mais um público alvo de responsabilidade da empresa.

A empresa aqui pesquisada possui um público interno de 623 pessoas contando com funcionários efetivos, comissionados, aprendizes e estagiários. Aqui não foram considerados os familiares de cada funcionário, intitulado público interno de acordo com a classificação de Fortes (2003). A alta administração da organização é composta por um presidente (eleito por indicação), um vice-presidente, 5 (cinco) diretores (também por indicação), e 15 (quinze) gestores. Já o público externo, os quais Fortes (2003) afirma que são grupos que possuem qualquer expectativa e relacionamento constante com a empresa, engloba-se a comunidade, imprensa em geral, governo, concorrentes e consumidores.

O público misto da empresa, também de acordo com a classificação de públicos por Fortes (2003), é composto por: acionistas: são representantes da parte pública e particular, por ser uma empresa de economia mista; distribuidores; fornecedores; representantes comerciais; revendedores; serviços e funcionários terceirizados.

Utilizando a classificação de públicos segundo França (2009), é possível verificar os públicos essenciais, que são considerados imprescindíveis para a organização, pois estão vinculados à atividade da empresa e garantem a sobrevivência da mesma no mercado

(FRANÇA, 2009). Na empresa, os públicos essenciais são: Constitutivos da organização e Não Constitutivos ou de Sustentação.

Ao contrário dos públicos essenciais, existem os públicos não essenciais que não estão ligados às atividades-fim da organização, ou seja, não são ligados aos fatores produtivos (FRANÇA, 2009). Esse público possui menor participação das atividades da empresa pesquisada e são divididos em: Redes de consultoria, divulgação e promoção, Redes de setores associativos, Redes de setores sindicais, Rede de setores comunitários.

Por último, pode-se encontrar os públicos de redes de interferência, que são os que possuem características especiais no cenário externo da organização, os quais podem criar opinião pública e interferir nas atividades da empresa. O quadro a seguir é baseado na teoria de público de França (2009) e Fortes (2003) e apresenta informações relacionadas aos públicos da empresa:

<b>Público</b>	<b>Tipo de relacionamento</b>	<b>Nível de dependência</b>	<b>Objetivos da empresa</b>	<b>Expectativas empresa</b>	<b>Expectativas dos públicos</b>
<i>Diretoria</i>	Legal, Institucional	Essencial Constitutivo (França) Interno (Fortes)	Estabelecer bem estar no trabalho e cumprimento de metas por todos	Comprometimento, postura ética e colaboração para resultados positivos	Comprometimento dos funcionários. Novas conquistas
<i>Empregados</i>	Legal, Profissional e Social	Essencial de Sustentação Primário (França) Interno (Fortes)	Manter a quantidade de vendas, bem estar no trabalho e eliminar conflitos	Postura ética, confiança, satisfação e colaboração	Salários justos. Pagamento em dia. Reconhecimento
<i>Fornecedores</i>	Negócios	Essencial de Sustentação Primário (França) Misto (Fortes)	Estabelecer bons contratos, conseguir materiais de qualidade e preços justos	Fidelidade e honestidade	Cumprimento de contratos
<i>Clientes</i>	Negócios	Essencial de Sustentação Primário (França) Externo (Fortes)	Vender e prestar excelente atendimento	Credibilidade, confiança e satisfação	Produtos de qualidade. Bom atendimento. Preços justos
<i>Distribuidores</i>	Negócios	Essencial de Sustentação Primário (França) Misto (Fortes)	Bons contratos	Confiança e credibilidade	Cumprimento de contratos
<i>Governo</i>	Legal Negócios Oficiais Sociais	Essencial de Sustentação Secundário (França) Externo (Fortes)	Boa convivência com os poderes, relacionamento positivo e manter acordos e apoios	Credibilidade confiança, e apoio	Postura ética e cumprimento de leis

<i>Concorrência</i>	Estratégicos Sociais	Rede de Interferência de Concorrência (França) Externo (Fortes)	Entender e conhecer as ações	Postura ética e boa convivência	Atenção aos novos produtos e ações da empresa
<i>Comunidade</i>	Sociais	Não essenciais de redes setoriais da comunidade (França) Externo (Fortes)	Conseguir apoio e livre trânsito	Boa convivência, confiança e satisfação. Tornar um público favorável	A empresa contribuir para sobrevivência segurança e bem estar
<i>Mídia</i>	Negócios Promocionais Estratégico	Rede de Interferência de Comunicação de massa (França) Externo (Fortes)	Apoio positivo e excelente relacionamento	Colaboração e parceria	Bom relacionamento. Atenção as ações da empresa

Fonte: As autoras, baseado em FRANÇA (2009) e FORTES (2003).

Após a classificação de todos os públicos, a próxima etapa consistiu em analisar detalhadamente cada departamento, marketing, recursos humanos, logística, métodos e processos e finanças, além de conhecer e avaliar o perfil de cada gestor. Em cada entrevista foi possível observar diversos pontos fortes e fracos, os quais posteriormente foram utilizados na análise estratégica.

Dentre as informações levantadas, a pesquisa viabilizou o estudo de cada cenário da organização. Dentro do setor de Recursos Humanos, observou vários pontos fortes que caracterizam a organização como um todo. A baixa rotatividade de empregados, a quantidade de treinamentos, cursos e palestras oferecidos, o conhecimento de cada função executada e o número elevado de benefícios aos funcionários caracterizando-a como uma instituição que busca a valorização de todos.

No entanto, no cenário dos recursos humanos também foi evidenciado alguns pontos negativos, dentre eles pode-se apontar a falta de avaliação de desempenho dos funcionários, assim como a falta do plano de carreira. A instituição também não trabalha com bonificação para atingir metas no setor de vendas e por ser uma organização pública, existe certa urgência em realizar concurso público, para a entrada de novos funcionários, e isso ainda não foi realizado.

Dentro do cenário que envolve a Logística da instituição também foi possível evidenciar vários pontos positivos como o uso dos Softwares na administração do estoque e a quantidade de fornecedores que realizam vendas consignadas para a instituição. No entanto, por ser uma organização pública para realizar o pedido dos produtos é necessário realizar licitações, resultando em uma demora na compra.

Em relação à Cultura Organizacional pode-se observar que a instituição tem a missão, visão e os valores bem definidos e divulgados o que caracteriza a instituição com uma cultura definida, com valores, crenças, procedimentos e comportamentos determinados. Outro ponto que favorece a cultura da organização é a abertura em aceitar sugestões dos colaboradores. Porém, não há situações que integre todos os funcionários, predominando uma cultura conservadora e informal.

Nas Finanças, observa-se a presença de uma comunicação integrada entre os setores financeiros, mercadológico e técnico. A instituição também busca participar e investir em outras companhias, além de utilizar benchmarking e seguir os preços segundo a legislação que rege a telefonia. O único ponto fraco evidenciado neste cenário foi à falta de mão de obra qualificada para integrar o desenvolvimento do setor.

Dentre os Métodos e Processos utilizados dentro da instituição, verifica-se a realização constante de eventos de preservação de acidentes. A presença da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA busca conscientizar sobre a prevenção de acidentes, por meio da divulgação de dicas de segurança e prevenção de acidentes, em informativos, jornal mural e intranet, além de disseminar e estimular a correta utilização de Equipamentos de Proteção Individual - EPI e Equipamentos de Proteção Coletiva - EPC. No entanto, apesar da existência da CIPA, a instituição deixa de realizar auditoria interna.

O terceiro momento da pesquisa institucional foi analisar os componentes da personalidade da organização, ou seja, análise da cultura, comunicação, identidade corporativa e comportamento ético. E, por fim, foi elaborada a análise estratégica, detectando características do cenário interno e externo, observando as fragilidades e potencialidades do microambiente e as ameaças e oportunidades do macroambiente.

Foram observadas características positivas que formam a Identidade Organizacional da instituição. Como, por exemplo, os funcionários que acreditam e defendem a organização e diante disso fica evidenciada a presença de uma identidade forte e consolidada. No entanto, diante do mercado externo, a instituição possui uma identidade mais frágil, dentro do contexto de telefonia móvel, frente à concorrência.

A ética organizacional é outro cenário formado por muitas características positivas. A instituição trabalha com campanhas de vendas claras, buscando apresentar todos os aspectos para o cliente e, diante desta postura, a instituição nunca passou por situações delicadas que envolvesse a questão ética. No entanto, a instituição não possui nenhuma política de valorização dos funcionários, considerado assim como um ponto negativo.

Já na Comunicação Organizacional, observa-se que a instituição possui toda a sua estrutura de comunicação focada na cidade de Londrina, dando ênfase no patrocínio esportivo e em ações visando a sustentabilidade. A instituição também realiza pesquisas de mercado e pesquisas institucionais. A respeito da comunicação interna utilizam o jornal mural, o qual é posicionado em locais estratégicos em suas instalações, no entanto não fazem uma atualização permanente. Existe uma forte presença da rádio-peão na instituição, o que atrapalha a comunicação interpessoal e entre os diversos departamentos. Outro ponto negativo é o fato da organização não utilizar as redes sociais digitais de forma oficial e, principalmente, não possuem o profissional de Relações Públicas.

Em relação às atividades de Marketing, pode-se afirmar que as estratégias são bem planejadas, com ações de pós-vendas e assistência técnica, além de possuírem canais diversos para o atendimento e realizarem pesquisa de satisfação periodicamente. No entanto, não existe a participação frequente em eventos e alguns produtos/serviços não possuem identificação com público de faixa etária menor de 30 anos.

Durante a realização da pesquisa institucional foram evidenciados pontos em desenvolvimento dentro da instituição, ou seja, aspectos que já estão em fase de elaboração e planejamento. Entre eles, destacam-se a cultura forte que está sendo consolidada pelo setor de gestão empresarial, o plano de cargos e salários em fase de estruturação, a entrada da instituição nas redes sociais digitais, a criação de uma política de valorização de funcionários e o planejamento de auditorias internas.

A pesquisa também possibilitou a análise do cenário externo, apresentando oportunidades e ameaças que poderão afetar a organização e que se observadas atentamente, servirão de apoio para desenvolver estratégias para diferenciação e crescimento. Dentre as oportunidades, observa-se o crescimento e surgimento das novas tecnologias de telecomunicações, o crescimento da população de Londrina e das compras online e a necessidade premente dos consumidores em adquirir internet e serviços de telefonia fixa e móvel. E nas ameaças, observa-se o crescimento de fortes concorrentes locais, a mudança de governo e administração em virtude das eleições municipais, a rápida evolução da internet/redes sociais, a possibilidade de privatização da instituição e os constantes reajustes de valores nos preços dos produtos e serviços oferecidos.

Com o levantamento de todas essas características, a pesquisa possibilitou a apresentação de prognósticos para o desenvolvimento da instituição. Entre os diversos prognósticos sugeridos, destacam-se as seguintes ações que poderão ser realizados em curto



prazo, à reestruturação do jornal mural, o desenvolvimento de uma página própria dos recursos humanos, na intranet, a orientação aos funcionários sobre a apresentação pessoal e trajes apropriados para o cotidiano de trabalho, a promoção de eventos para integração de funcionários, a criação e monitoramento de mídias sociais, a padronização de assinaturas de e-mails, a realização de avaliação do desempenho do funcionário, a realização de diagnósticos na cultura da empresa (relatórios, pesquisas ou observações profundas) e a realização de um acompanhamento pós-venda.

A equipe se empenhou em buscar informações detalhadas em todo o processo de elaboração da pesquisa, para posteriormente desenvolver a revisão e ajustamento das políticas administrativas condizentes com sua realidade e necessidade. A análise qualitativa dos dados obtidos foi crucial para oferecer recomendações e pareceres, para aprimorar ainda mais a comunicação e o relacionamento da organização com seus públicos.

A revisão e ajustamento das políticas administrativas com as sugestões e recomendações foram apresentados formalmente ao gestor de comunicação de marketing da empresa. Os relatos e os pareceres foram bem recebidos durante a reunião e o gestor mostrou-se impulsionado em atender as reivindicações quando possível.

## **6 CONSIDERAÇÕES**

Em relação ao processo de diagnóstico foi possível verificar que a fundamentação teórica propiciou o entendimento de suas fases e sua aplicação prática para a apresentação da situação real da empresa. As entrevistas, observações e questionários utilizados como instrumentos de coleta de informações, permitiram uma análise fidedigna dessa situação, permitindo assim demonstrar a atual realidade vivenciada pela organização. A análise estratégica do ambiente interno e externo oferece subsídios essenciais para que os gestores possam tomar as medidas necessárias para manter e melhorar a organização.

O diagnóstico tem como objetivo representar a realidade da organização e para isso deverá contar com o apoio de indivíduos envolvidos, para que se possam examinar as situações e os problemas em detalhes. As pessoas constituem a base para compreensão dos fenômenos organizacionais, e é através delas que as informações são obtidas, para propiciar o delineamento de ações capazes de gerar as mudanças identificadas como necessárias (KINGESKI, 2005).

Um ponto a ser observado é a informalidade na comunicação interna, gerando dispersão, falta de integração, falta de postura do funcionário desde o diálogo, até mesmo

na forma de se vestir e, conseqüente diminuição da produtividade dos mesmos, afetando inclusive o bom atendimento ao público.

Frente a todas essas considerações, o que pode ser feito é procurar criar, manter e melhorar um ambiente propício, para que se consiga por meio do diagnóstico organizacional analisar cuidadosamente os sintomas encontrados e dar-lhe sentido, não apenas dentro da organização, mas em todo o seu ambiente. Ainda neste cenário, se evidencia a necessidade de um profissional de Relações Públicas, que estabeleça procedimentos coesos para organizar a comunicação da empresa com todos os públicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento** / James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. 1ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KINGESKI, Adriana. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. Trabalho apresentado no XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de Novembro de 2005, p. 1 – 12.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano: Editora Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene R. **Cultura e Comunicação Organizacional**. 2ª ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene R. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1, 2ª ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões**. São Paulo: Atlas, 1980.