

MURILO LAUREANO PINTO

O STJ E SEUS PÚBLICOS

Crítica da pesquisa de avaliação institucional e comunicação 2006

Volume Único

Brasília

2007

MURILO LAUREANO PINTO

O STJ E SEUS PÚBLICOS

Crítica da pesquisa de avaliação institucional e comunicação 2006

Volume Único

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para aprovação no Curso de Especialização Lato Sensu em Assessoria em Comunicação Pública, do Instituto de Educação Superior de Brasília. Orientação: Prof. Dr. Antonio Teixeira de Barros.

Brasília
2007

PINTO, Murilo Laureano.

O STJ e seus públicos : crítica da pesquisa de avaliação institucional e comunicação 2006 / Murilo Laureano Pinto. – Brasília, 2007.

136 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto de Educação Superior de Brasília, 2007.

I. Título 1. Brasil. Superior Tribunal de Justiça. 2. Avaliação institucional. 3. Comunicação pública.

MURILO LAUREANO PINTO

O STJ E SEUS PÚBLICOS

Crítica da pesquisa de avaliação institucional e comunicação 2006

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para aprovação no Curso de Especialização Lato Sensu em Assessoria em Comunicação Pública, do Instituto de Educação Superior de Brasília. Orientação: Prof. Dr. Antonio Teixeira de Barros.

02 de julho de 2007

Nota : 100

SS

Barros


Antonio Teixeira de Barros.

Professor Doutor
Instituto de Educação Superior de Brasília

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Gerson Gonçalves de Matos, chefe e amigo, pela compreensão, apoio e confiança incondicionais.

A Armando de Araújo Cardoso, pela oportunidade em trabalhar com tema tão instigante.

À prof^a. Mari Lúcia del Fiaco, pela gentileza em revisar tão prontamente e com o cuidado habitual este texto, permitindo que ganhasse um mínimo de brilho.

À Izabely, pela companhia e atenção com que acompanhou o trabalho desde suas primeiras versões.

Ao Superior Tribunal de Justiça, por propiciar o patrocínio financeiro e institucional que garantiu a realização deste estudo.

Ao Bidu, parceiro de madrugadas.

*A opinião pública escolhe
sempre um Barrabás.
Antoine Garapon*

RESUMO

O presente estudo analisa as condições de validade de pesquisas de opinião e comunicação a partir do estudo de caso de contratação efetivada pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) em 2006. A análise desenvolve-se a partir da contextualização da sondagem de opinião em uma perspectiva de comunicação pública, e aborda as características de contratações praticadas pela Administração Pública e suas consequências no processo de desenvolvimento metodológico e operacional de pesquisas de opinião.

Para isso, utilizaram-se teorias de pesquisa em comunicação e de pesquisa em administração aplicadas à comunicação. Trata também da construção do conceito de comunicação e jornalismo públicos, e da tropicalização sofrida pelo primeiro em sua introdução no circuito de pesquisas comunicacionais brasileiro. Isto é feito com base em textos que demonstram a presença norte-americana nesse setor, em contraposição à tradicional abordagem eurocêntrica característica dos estudos nacionais contemporâneos.

A dinâmica da opinião pública, sua mensuração e uso político são tratados com base em Bordieu e Sartori. Garapon traz uma visão interna da Justiça sobre essa relação e coloca aspectos da influência dessa força social no campo do Judiciário.

A análise conclui pela inadequação dos procedimentos metodológicos e operacionais do caso estudado. Entre os problemas identificados encontram-se a falta de envolvimento dos profissionais destinatários dos dados, erros graves na formação da amostra, falta de complementaridade entre as modalidades de pesquisa aplicadas (quantitativa e qualitativa), a escolha de índices e indicadores de desempenho da comunicação inadequados e a construção incorreta dos questionários e roteiros de entrevista. Aponta-se também falhas de comunicação administrativa que impediram o esclarecimento das unidades responsáveis por diferentes etapas da contratação e possibilitaram os erros. Verificou-se ainda sérias violações éticas.

A conclusão final é de que a falta de definições adequadas dos problemas administrativos e objetivos da pesquisa, além da confusão entre os conceitos de política e plano de comunicação, levaram à realização de uma sondagem que não atende aos princípios necessários de validade metodológica, resultando em uma pesquisa de baixa consistência e relevância, com conseqüente baixa aplicabilidade.

Palavras-chave: Comunicação pública. Jornalismo público. Opinião pública. Pesquisa. Sondagem. Metodologia.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the validity conditions for public opinion and communications surveys by examining the contract made by the Brazilian Higher Court of Justice (an equivalent to a nation-wide Federal and State Court of Appeals) in 2006. The analysis develops from the opinion surveys contextualization in a public communications perspective. The paper explores the characteristics of public administration contracts and its consequences for methodological and operational developments in opinion surveys.

Thus, theories from communications research and administration research applied to communications are used. This monograph also attends the public communications and public journalism concepts construction, specially adaptations suffered by the former when introduced in communications research communities in Brazil. This is done based on texts, which denotes American placement regarding the subject as opposed to traditional Eurocentric approaches in Brazilian contemporary studies.

Public opinion dynamics, measurement and political use are dealt with based in Bordieu and Sartori. Garapon brings forward a unique insider view from the judicial branch on this relationship and analyzes its influence on the Justice field.

The study concludes that methodological and operational procedures observed were inadequate. The problems range from lack of professionals who would apply the collected data involvement in the planning phase, critical fails on sample definition, lack of complementarity in qualitative and quantitative research approaches, poor choice criteria for communications performance indicators and indices and incorrect questionnaire and interview outlines elaboration. It also points to failures in administrative communications blocking mutual enlightenment among involved internal units on service needs and legal restrictions, which allowed many of the errors. The research detected severe survey ethic violations yet.

The utmost conclusion is that the deficiency in adequate administration problems and research objectives definition, plus the muddle about communications politics and communications plans, led to a survey that does not meet the needs for methodological validity, hence its low consistency, low relevancy and low applicability.

Descriptors: Public Communications. Public journalism. Civic journalism. Public opinion. Survey. Methodology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Técnicas de coleta de dados.	65
Quadro 2 - Composição da amostra.....	70
Quadro 3 - Margem de erro por cidade	70
Quadro 4 – Comparação de populações e amostra. Em porcentagens da população total.....	72
Quadro 5 - Composição da amostra. Hierarquia administrativa	75
Quadro 6 - Relações entre questões de pesquisa e investigativas	81
Quadro 7 - Perguntas do questionário para servidores, por tipo	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade de cada macrorregião na amostra.....	71
Gráfico 2 - Ocupação atual.....	73
Gráfico 3 - Profissão	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	METODOLOGIA	17
3	CONTEXTOS E CONCEITOS APLICÁVEIS À COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO	20
3.1	<i>Comunicação na Contemporaneidade</i>	20
3.2	<i>Comunicação Pública e Jornalismo Público: diferenças?</i>	28
3.2.1	<i>COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: EXPANDIDA, TROPICALIZADA OU LIMITADA?</i>	31
3.3	<i>Comunicação Organizacional no Brasil</i>	36
3.3.1	<i>FOCO INICIAL EM IMPRENSA E MUDANÇA DE PERFIL</i>	36
3.3.2	<i>ATUAÇÃO ESTRATÉGICA E RACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO</i>	40
3.4	<i>Comunicação Estratégica e Poder Judiciário</i>	42
3.4.1	<i>SOCIEDADE E JUDICIÁRIO: RELAÇÕES COMUNICATIVAS</i>	43
3.4.2	<i>JUDICIÁRIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO STJ</i>	49
4	PESQUISA DE OPINIÃO: INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO	51
4.1	<i>Opinião pública</i>	51
4.2	<i>Pesquisas de opinião e legitimação política</i>	53
4.3	<i>Pesquisa como instrumento de comunicação organizacional</i>	56
4.3.1	<i>OUTROS MÉTODOS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO</i>	60
5	PESQUISA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO STJ 2006: ANÁLISE CRÍTICA	63
5.1	<i>Caracterização e Tipologia</i>	63
5.2	<i>Formação das Amostras</i>	68
5.2.1	<i>SEGMENTO: POPULAÇÃO BRASILEIRA</i>	69
5.2.2	<i>SEGMENTO: SERVIDORES</i>	74
5.2.3	<i>SEGMENTO: PÚBLICOS ESTRATÉGICOS</i>	75
5.3	<i>Questionários e roteiros de entrevista</i>	77
5.3.1	<i>DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS E QUESTÕES METODOLÓGICAS</i>	78
5.3.2	<i>MENSURAÇÃO</i>	83
5.3.3	<i>ASPECTOS FORMAIS</i>	84
5.3.4	<i>PRÉ-TESTE</i>	85
5.3.5	<i>QUESTIONÁRIOS DO SEGMENTO “SERVIDORES”</i>	89
5.3.6	<i>QUESTIONÁRIOS DO SEGMENTO “POPULAÇÃO EM GERAL”</i>	95
5.3.7	<i>ROTEIROS DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE</i>	101
5.4	<i>Relatórios e análises</i>	109
5.4.1	<i>ÍNDICES E ANÁLISE MULTIVARIADA</i>	109
5.4.2	<i>RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS E ANALÍTICOS</i>	113
6	CONCLUSÃO	116

1 INTRODUÇÃO

A idéia original desta pesquisa era analisar os resultados de uma pesquisa de opinião realizada no início de 2006 para o Superior Tribunal de Justiça (STJ). No entanto, durante o processo de investigação documental, outro problema de pesquisa surgiu. Por ser sua definição aspecto essencial e antecessor da análise dos resultados da sondagem de opinião, decidimos seguir essa trilha de abordagem. O objeto continuou a ser a pesquisa mencionada, porém em uma metodologia de estudo de caso em vez da análise de resultados, apoiada em base documental e bibliográfica, mencionada.

Passamos então a tratar das características de uma pesquisa que permitem identificar a qualidade da informação registrada e sua confiabilidade como base de um processo de tomada de decisões, relacionando com os procedimentos e métodos de condução da contratação e da operacionalização da pesquisa em tela.

A análise divide-se em três capítulos. O primeiro trata de contextualizar as pesquisas de opinião na prática comunicacional das organizações contemporâneas. Para tanto, decidimos traçar, inicialmente, uma brevíssima evolução dos processos comunicativos globais, até o surgimento recente do conceito de comunicação pública. Por entendermos que a idéia de liberdade de comunicação e direito à informação é essência da prática da cidadania em conjunturas democráticas e que a evolução dos processos comunicacionais depende intrinsecamente de condições sociais que não existem isoladamente, mas em contextos históricos, o capítulo pretende apresentar a seqüência de eventos sócio-técnicos determinantes que, encadeados, levaram à existência do que se considera comunicação pública. Isso, sem, ao mesmo tempo, ter uma pretensão historiográfica da comunicação.

Criticamos ainda a introdução excessivamente eurocêntrica do conceito de comunicação pública ocorrido na comunidade de pesquisa em comunicação brasileira, que tende a ignorar as presenças teóricas e práticas marcantes ocorridas nos Estados Unidos.

Segue-se uma apresentação do panorama atual da comunicação do Poder Judiciário. Nesse aspecto, abordam-se as características da comunicação organizacional no Brasil, de histórica predominância jornalística, e suas conseqüências para a formação peculiar, no setor governamental, do conceito nacional de jornalismo público. Tratamos também da mudança desse perfil inicial para a adoção do modelo de

comunicação integrada, gerida por profissionais de formação multidisciplinar. Nesse contexto, apresenta-se a introdução de princípios de gestão estratégica e racional da comunicação, baseada em métodos de administração, e a conseqüente demanda por medição de resultados nessa área.

As relações comunicacionais entre o Judiciário e a sociedade são abordadas ainda no primeiro capítulo. Focamos a análise na mediação dessas relações exercidas pela imprensa, por ser essa atividade o principal lugar social em que se dão os debates públicos. Nesse escopo, a incompreensão mútua e a incompatibilidade entre as práticas e os etos dessas duas instituições, Judiciário e imprensa, são descritas. Dá-se destaque para os diferentes métodos de formação da verdade válidos em cada esfera e para os riscos que a invasão do jornalismo em práticas reservadas ao Judiciário – como a investigação e a condenação penal– e a influência da opinião pública no processo de convencimento dos juízes representam para a democracia. Ressalta-se, porém, a importância do jornalismo como força contestadora do *establishment* e promotora de cidadania, ainda que o entendamos regido pela lógica comercial e não pela do interesse público.

Apontamos também como o planejamento estratégico típico de empresas comerciais vem sendo adotado progressivamente pelo Judiciário, como resposta à necessidade de modernização para atendimento a uma demanda acumulada e crescente decorrente dos processos de abertura e expansão da cidadania e da judicialização de diferentes aspectos da vida comum, fenômeno que se repete em outros países. No contexto do planejamento estratégico da área de comunicação é que se realizou a pesquisa de opinião objetivo de análise.

O capítulo seguinte trata do caráter da opinião pública, de sua sondagem e da dinâmica contemporânea dessa força social. Em especial, a forma como a democracia em ampla medida se define como “governo da opinião” e o grau determinante de influência exercido pela televisão e pela propaganda na formação das correntes majoritárias de opinião. Tratamos também da utilização das *survey* como arma política e de sua legitimidade como instrumento de planejamento e mensuração de comunicação. Em particular, por ser a pesquisa de opinião, em suas variadas formas, meio essencial para a prospecção das necessidades dos destinatários da comunicação organizacional. Listamos ainda, com base na literatura, uma tipologia dos métodos de pesquisa de opinião e os relacionamos com a sondagem em análise.

O capítulo final trata da análise sobre os procedimentos adotados para a concretização da pesquisa de opinião e comunicação realizada em 2006 para o STJ e suas implicações.

Estabelecemos inicialmente sua tipologia e caracterização e identificamos inconsistências na conceituação do procedimento contratado. Essas inconsistências levaram à má definição do escopo, do problema a ser respondido com a pesquisa e dos métodos de abordagem. Essa condição causou uma concorrência excessivamente ampla entre fornecedores, que sem uma especificação objetiva do serviço a ser contratado ficaram livres para apresentar propostas demasiado diversas e com metodologias divergentes e, em suma, incomparáveis em termos científicos e de custos.

A seguir foi analisada a formação das amostras em cada segmento e os problemas nessa composição, inclusive com índices de margem de erro diversos para as mesmas condições, não-correspondência entre a população e a mostra em termos de cota e representatividade. Estudaram-se ainda os critérios de definição dos públicos estratégicos entrevistados.

Avançamos com a análise em relação à construção dos questionários e dos roteiros de entrevista. Apontamos que a falha em definir claramente questões administrativas a serem respondidas por uma metodologia de pesquisa específica e conjugadas com uma teoria de gestão da comunicação estabelecida levou à aplicação de questionários e roteiros inconsistentes, inclusive pela potencial ocorrência da “síndrome da técnica favorita”. Isto é, da abordagem por meio desses métodos de questões administrativas que poderiam ser respondidas por outros meios de investigação.

Avaliamos a falha da Administração em entender o significado do pré-teste ao negar-se a efetivar alterações na pesquisa indicadas por essa etapa crucial do trabalho de pesquisa. Tratamos ainda dos aspectos formais dos questionários e roteiros que levam ao comprometimento dos resultados da sondagem. Indicamos falhas graves em relação à preservação do anonimato dos entrevistados, violado em várias ocasiões e de diferentes modos.

Por fim, lidamos com os critérios da análise multivariada aplicada aos resultados da pesquisa, de suas conclusões e dos índices criados a partir dessa análise. Entendemos que a falta de definições precisas de objetivos, hipóteses e métodos levou a uma análise sem significância e em vários aspectos injustificada e subjetiva.

Em razão da dificuldade de entendimento das necessidades do serviço pelas unidades administrativas envolvidas, da falta de planejamento e estudos prévios à realização da sondagem e, especialmente, de uma série de graves falhas metodológicas e operacionais concluiremos pela baixa consistência e relevância da pesquisa, como um todo, que resultou em uma insignificante adoção e aplicabilidade de seus resultados. Um esclarecimento adicional, em relação à utilização da primeira pessoa do plural. Compreendemos perfeitamente a impessoalidade necessária ao trabalho acadêmico. No entanto, entendemos também que o estilo de escrita contribui muito menos a esse fim que o próprio teor do trabalho; trata-se de uma questão estética apenas. E, ao usarmos o estilo que escolhemos, homenageamos sempre Pierre Lévy e o projeto do espaço antropológico do Saber¹ que ele nos propõe –e o qual nos cativa desde o início de nossa formação acadêmica–, quando declara:

Não sou “eu” que sou inteligente, mas “eu” com o grupo humano do qual sou membro, com minha língua, com toda uma herança de métodos e tecnologias intelectuais (dentre as quais, o uso da escrita). Para citar apenas três elementos entre milhares de outros, sem o acesso às bibliotecas públicas, a prática em vários programas bastante úteis e numerosas conversas com amigos, aquele que assina este texto não teria sido capaz de redigi-lo. Fora da coletividade, desprovido de tecnologias intelectuais, “eu” não pensaria. O pretense sujeito inteligente nada mais é que um dos micro atores de uma ecologia cognitiva que o engloba e restringe. [...] Do ponto de vista de uma ciência da mente, a consciência e tudo aquilo diretamente ²

¹ LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

² _____. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: 34, 1993. p. 135.

2 METODOLOGIA

Ciência são fatos. Assim como casas são feitas de pedras, também a ciência é feita de fatos. Mas uma pilha de pedras não é uma casa e uma coleção de fatos não é necessariamente ciência.
Henri Poincaré (1854 – 1912)

Este estudo teve origem com o patrocínio parcial do Superior Tribunal de Justiça do curso a que se vincula. A contrapartida exigida era que a pesquisa convergisse aos interesses do Tribunal, permitindo que fosse agregado conhecimento institucional nas práticas da organização na área de comunicação. Não houve condicionamentos específicos com relação ao tema ou objeto de estudo ou avaliação prévia da proposta de pesquisa.

Apesar desse contexto, consideramos que o presente estudo é relevante não só às necessidades dessa instituição específica. Cada vez mais, as organizações privadas e públicas são submetidas ao crivo do “tribunal da opinião pública”, e utilizam técnicas de sondagem dessa força social. Esta pesquisa pretendeu abordar, com base em estudo de caso específico, as condições metodológicas de validade de tais estudos, e apresentar as exigências cabíveis e necessárias na contratação desses serviços, quer em uma realidade de instituições públicas, quer na de instituições privadas.

Inicialmente, no entanto, elaboramos uma revisão bibliográfica que trazia como foco de análise a visão da sociedade sobre o Tribunal e o Judiciário, as relações entre essa visão e a dos públicos de interesse (*stakeholders*) dessa instituição e as ferramentas de comunicação que propiciariam um melhor atingimento das necessidades comunicativas desses públicos. Parte importante do trabalho se debruçaria sobre a dinâmica de formação, interferência e mensuração da opinião pública.

Como requisito para tal análise, fez-se necessário o tratamento dos dados e da metodologia da pesquisa objeto de estudo. Pretendia-se que tal revisão e crítica fosse apenas tangencial. Diante de uma série de erros grosseiros e inconsistências metodológicas, somente então, passamos a considerar essencial estudar a pesquisa em sua própria conformação. Isso porque os erros identificados são passíveis de ocorrência em diversas condições, muito especialmente, nas contratações de pesquisa por instituições públicas.

Passamos a trabalhar, então, com uma crítica da pesquisa de opinião e comunicação realizada pelo STJ em 2006. O termo crítica pode evocar negatividade, e se o faz é porque na origem está ligado ao conceito de crise. Porém, o verbo grego *krino* se refere também a escolha, entenda-se, a critério. E esse estilo de produção do conhecimento é não só definidor essencial da história do Ocidente como também função de consciência, capacidade humana que possibilita a resposta e interação intelectual entre os seres.¹

Nesse contexto, *mutatis mutandis* se tratar de crítica cultural no original, a tarefa da crítica não consiste em “descobrir verdades”, mas somente validades. Para ter validade a crítica precisa apresentar coerência interna, coesão e lógica, “exatamente como uma equação lógica experimenta a validade de um raciocínio sem tomar partido quanto à ‘verdade’ dos argumentos que ele mobiliza”.²

Tomamos então, por partida, a inserção da pesquisa de opinião em um contexto de comunicação pública. Por entendermos que a comunicação é essencialmente uma tecnologia social, construída por condições e aplicada em contextos históricos definidos e identificáveis, apresentamos, então, essa evolução em uma perspectiva sociológica. É diante desse contexto que, acreditamos, o conceito de comunicação pública surge como potencial resposta de uma sociedade democrática de tradição argumentativa a um mundo digitalmente objetivado.

Ao fim dessa narrativa de evolução, quando apresentamos o conceito de comunicação pública como costumeiramente apresentado na teoria brasileira contemporânea, criticamos o favorecimento excessivo da tradição europeia do termo. Para isso, apresentamos práticas e discussões sociais e profissionais que ocorriam anterior ou simultaneamente nos Estados Unidos, onde o conceito é efetivamente aplicado em diversos veículos. E é, até mesmo, mais fiel ao ideal europeu que tão bem define o termo.

Para situar melhor o caso em estudo, apresentamos definições da comunicação organizacional conforme praticada no Brasil, ressaltando o caráter *sui generis* da predominância de jornalistas em sua condução e a atual inflexão dessa condição, em progressiva superação.

¹ MACHADO, Irene. Redescoberta do sensorium: rumos críticos das linguagens interagentes. In: MARTINS, M. Helena (Org.). **Outras leituras**: literatura, televisão, jornalismo de arte e cultura, linguagens interagentes. São Paulo: SENAC, 2000, p.73-94..

² BARTHES, Roland. **Crítica e verdade**. São Paulo: Perspectiva, 1999. p. 161.

A contextualização do trabalho prosseguiu analisando o papel da comunicação no Judiciário. Em um momento da vida do País em que os custos de muitos dos direitos consolidados na Constituição da República levam ao questionamento desses mesmos direitos e do Poder responsável por sua garantia, é fundamental conhecer as dificuldades e semelhanças entre os modos de formação da verdade da Justiça e da imprensa.

O estudo de caso específico é abordado inicialmente pelas teorias de dinâmicas de formação da opinião pública. Nesse aspecto, apesar de considerarmos as críticas a respeito da capacidade das sondagens traduzirem efetivamente algo que se poderia definir como opinião consensual ou majoritária da sociedade, conduzimos a análise no sentido de ser esse tipo de instrumento fundamental no estabelecimento de uma comunicação simétrica e de mão-dupla entre instituição e sociedade.

A pesquisa em si é analisada essencialmente em sua metodologia e operacionalidade, já que a validade desses pontos é pré-requisito para a validade de seus resultados. Com base nos documentos que formataram a pesquisa e sua contratação –entendido que a contratação de um serviço por um ente público constitui uma expressão de sua vontade administrativa– definimos inicialmente qual a tipologia da pesquisa. Contrapusemos a formatação obtida com as teorias de pesquisa em comunicação e em administração, de forma a encontrarmos aproximações e distorções entre o praticado e o recomendável. A crítica à formatação da amostra seguiu o mesmo padrão de análise, também adotado em relação aos critérios de mensuração escolhidos, os aspectos formais dos relatórios estatísticos e analíticos e dos questionários e roteiros de entrevista.

3 CONTEXTOS E CONCEITOS APLICÁVEIS À COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Nos rumos da democracia e da globalização, o mundo mudou [...] E, nesse mundo novo, as instituições [...] agem pelo que dizem, em especial pelos acontecimentos significantes que produzem, com os quais interferem na realidade, ao usarem a eficácia difusora do jornalismo.
Manuel Carlos Chaparro

3.1 Comunicação na Contemporaneidade

Neste capítulo inicial, traçaremos, sucintamente, a evolução das técnicas comunicativas e contextos sociais na história humana. Tal apresentação é necessária para tornar mais claras as condições que tornaram possível e condicionaram – sem determiná-la – a caracterização e o surgimento da **comunicação pública**.

Exemplo desse condicionamento é a formação da idéia de liberdade de comunicação e direito à informação como essenciais à prática da cidadania em conjunturas democráticas, o posterior refluxo, proporcionado também pela digitalização, dos debates públicos autênticos e francos e o renascimento do ideal em práticas de jornalismo e comunicação públicos.

Optamos, assim, por uma abordagem sociológica da evolução das práticas e sentidos da comunicação, usando amplamente o trabalho de Breton e Proulx. Sem ignorar a existência de obras igualmente relevantes de outros autores, preferimos não abordá-los, por não ser o foco deste trabalho – ou desta sua seção – uma historiografia completa da comunicação, mas sim ressaltar pontos históricos importantes para a compreensão das situações comunicacionais contemporâneas.

Entre esses autores, podemos citar, sem a pretensão de uma listagem, McLuhan¹, que traz uma abordagem pela via da análise cultural dessa evolução, e Debray², que busca

¹ MCLUHAN, Marshal. **A Galáxia de Gutenberg**: a formação do homem tipográfico. São Paulo, Editora Nacional, 1977.

² DEBRAY, Regis. **Vida e morte da imagem**. Petrópolis: Vozes, 1994.

definir a cultura ocidental por meio de uma análise das mudanças na relação do humano com o olhar.

A apresentação da evolução da comunicação em um aspecto sociológico é necessária. Isso porque, entendemos, toda técnica comunicativa depende essencialmente de um imperativo social para realizar-se. Não há força técnica que se sobreponha a direcionamentos políticos, nem uma aplicação técnica pode ser prevista a partir de condições biológicas ou tecnológicas. A própria escrita é exemplo disso: invenção técnica, não foi criada senão como forma de registro e memorização, e não uma ferramenta de comunicação, de intercâmbio de informações³.

Na Grécia, a escrita nunca foi reconhecida como instrumento intelectual válido, mas, sim, como risco às faculdades mentais elevadas. Em Roma, a comunicação era também fundamental para o funcionamento das instituições da República, mas se dava quase que inteiramente pela via oral, tendo a retórica como técnica-base, apesar de a sociedade dispor de todo o ferramental da escrita⁴.

Mesmo datando desse período a invenção do primeiro jornal – o *Acta Diurna*, que publicizava as ações do César, do Senado e demais feitos públicos –, só no Renascimento a escrita assumiria o papel central e o reconhecimento intelectual que ainda hoje detém.

A técnica de impressão surge, nesse contexto, como forma de atender a uma demanda por livros – e conseqüente difusão e debate de idéias – que exigia de certos ateliês até 400 cópias manuscritas de uma mesma obra⁵. Aliado às bases técnicas de impressão, esteve também o desejo mercantilista de atender a essa demanda – ao ponto de atingir um volume de 15 a 20 milhões de exemplares impressos em quase 50 anos, entre 1457 e 1500⁶.

O livro, simbolicamente, passava a figurar como ágora intelectual, e a sua portabilidade permitia que circulasse por meio de si, por toda a Europa, valores, inclusive os monetários⁷.

Era também uma ferramenta de memória, além de comunicação. Mas, em contraponto aos temores dos intelectuais clássicos, os esforços intelectuais não

³ BRETON, Philippe; PROULX, Serge. Sociologia da Comunicação. São Paulo: Loyola, 2002. p. 17 - 26

⁴ Ibid. p. 27.

⁵ Ibid. p. 41.

⁶ Ibid. p. 40.

⁷ Ibid. p. 47.

precisavam mais ser investidos na manutenção e resgate de idéias anteriores, deixando disponíveis os recursos mentais para o raciocínio crítico, típico do período e ainda hoje valorizado⁸.

Da Renascença ao Pós-Guerra, eventos históricos importantes deram destaque progressivamente à presença da comunicação social na sociedade. A Reforma, por exemplo, tanto tinha esse aspecto que a palavra “propaganda”, se não o próprio conceito, foi criada nesse período, em 1572, pelo papa Gregório XIII ao batizar a congregação destinada a propagar a Contra-Reforma: *De Propaganda Fide*⁹.

A Revolução Francesa, por sua vez, modificou a relação do indivíduo com a nação, submetendo o Estado à soberania popular. Já então, a comunicação social passava a ser vista como ponto de interseção entre as diversas esferas privadas e a construção de uma esfera pública de debate, e a mobilização de técnicas comunicativas, sem que houvesse qualquer inovação tecnológica, foi sem precedentes.

Os conflitos não podiam mais ser expressos em um discurso cristão falado por todos. A racionalização da sociedade e a complexidade das relações do Poder não podiam mais dispensar a força ideológica em favor da força real.¹⁰

A comunicação social sendo doravante concebida como o ponto de união das pessoas privadas deveria ser dotada do mesmo coeficiente de liberdade do espaço privado. A abolição da censura sobre o escrito, as liberdades de imprensa e de opinião foram o sinal de que aquilo que unia os homens uns aos outros deveria, agora, como os próprios homens, ser livre de qualquer entrave. [...] Isso porque a nova liberdade do indivíduo-cidadão supunha uma escolha, e essa escolha, a informação. O acesso à comunicação social tornou-se assim uma necessidade constitutiva da nova democracia. Informar-se não era mais simplesmente um direito pelo qual os povos haviam lutado, mas um dever revolucionário do qual, em certos períodos, não era bom esquivar-se.¹¹

Esse ideal da liberdade de comunicação e de direito à informação como imperativo da condição de cidadão em uma democracia consolidava-se já então. Apesar de ainda hoje tais obrigações do Poder serem por vezes severamente submetidas a restrições, em todo o mundo¹², não há dúvidas de que a concepção se mantém ileso em teor e

⁸ BRETON; PROULX, 2002, p. 49.

⁹ BRETON; PROULX, 2002, p. 52.

¹⁰ BULIK, Linda. **Doutrinas da informação no mundo de hoje**. São Paulo: Loyola, 1990. p. 18 et seq.

¹¹ BRETON; PROULX, 2002, p. 52 et seq.

¹² REPORTERS WITHOUT BORDERS. **North Korea, Turkmenistan, Eritrea the worst violators of press freedom**. [s.l.], 2006. Disponível em <http://www.rsf.org/rubrique.php?id_rubrique=639>. Acesso em 15 mar. 2007.

prestígio. A ideação é, inclusive, uma das bases essenciais da **comunicação pública**, como será abordada posteriormente.

Já na Revolução Industrial, à revolução social de usos e aplicações da comunicação, somou-se o desenvolvimento quase universal das tecnologias, incluindo, no campo da comunicação social escrita, o telégrafo e a evolução das técnicas de impressão e distribuição.

A principal mudança, no entanto, ocorreu no início do século XX, não no âmbito das técnicas, propriamente, mas na percepção de que a comunicação poderia depender de uma técnica específica¹³.

Não por outra razão, os Estados Unidos instituíram, na Primeira Guerra, o Committee on Public Information (CPI), com o objetivo de difundir a propaganda norte-americana entre seus cidadãos e no exterior. O serviço teria sido concebido como instrumento científico de combate, e seu sucesso adveio exatamente dessa concepção puramente técnica e separada da política.

Em todo esse percurso, o foco da comunicação passou para a mensagem. O jornal, nesse sentido, materializou a importância da mensagem, ao tornar-se suporte essencial de informações cujo valor intrínseco era a capacidade de circular.¹⁴

O jornal, como fonte de informações regular, surgiu no início do século XVII. Nesse período, as publicações periódicas favoreciam o Poder, devido ao controle a que estavam submetidas. O pluralismo de idéias encontrava suporte, no entanto, nas publicações esporádicas e semiclandestinas, que garantiram o debate público na imprensa¹⁵.

O século XVIII, com exemplos da França e dos Estados Unidos, ampliou o espaço democrático do debate público impresso, tornando os jornais suporte crucial do debate político. Ilustrativa, a Constituição americana traz, em uma primeira emenda, o reconhecimento da liberdade de comunicação do pensamento e das opiniões como um dos direitos mais preciosos do homem¹⁶.

Nos séculos seguintes, a aliança entre o liberalismo político e o econômico, o avanço nas tecnologias de impressão e circulação dos produtos impressos e a possibilidade de suporte financeiro na publicidade – em uma convergência de interesses com as

¹³ BRETON; PROULX, 2002, p. 54.

¹⁴ Ibid., p. 58.

¹⁵ Ibid., p. 59.

¹⁶ Ibid., 60.

feições do capitalismo moderno – deram ao jornal impresso um contexto amplamente favorável.

Em especial, o telégrafo, e o telefone, posteriormente, agregaram ao jornalismo impresso um valor que, progressivamente, foi adotado pela sociedade: a rapidez com que a informação chega ao público. A velocidade, a urgência, ganharam *status* social incontestável, anulando sistematicamente a noção de distância social¹⁷.

A eletrônica entrou para o campo da comunicação a partir da invenção do rádio, sua primeira aplicação relacionada. A televisão, surgida em seguida e quase de forma paralela ao rádio, conquistou seu espaço definitivamente a partir dos anos 40.

Mas o novo definidor da comunicação a partir do século XX foi o computador.

O paralelo entre o nascimento da escrita nos confins do Oriente Médio há cinquenta mil anos e o nascimento da informática em meados do século XX é arrebatador. Em ambos os casos, uma nova técnica de comunicação nasce do cálculo e dele se separa progressivamente; em ambos os casos, essa técnica passa primeiro por uma fase quase exclusivamente dedicada à memorização dos dados e ao tratamento passivo da informação; em ambos os casos, essa técnica vai se colocar em prática para se tornar o suporte de uma atividade intensa de circulação de idéias e informações entre os homens; em ambos os casos, uma vez inventada a técnica de base, é o contexto da evolução social que determinará a forma das novas ferramentas de comunicação [...] Como a escrita, a informática nasceu do cálculo e da vontade de tratar racionalmente um número grande de informações sociais.¹⁸

O computador não poderia, no entanto, tomar o espaço que conquistou na sociedade contemporânea não fosse sua capacidade de se comunicar, em rede. E essa faculdade esteve presente desde antes de sua concepção.

A primeira máquina binária de calcular, composta de 450 relés e datada de 1939, tinha como particularidade o funcionamento a partir de um teletipo adaptado, que lhe fornecia os dados a serem processados por meio de uma linha telefônica. A instalação teria permitido que grupos isolados de engenharia utilizassem quase paralelamente seu poder de processamento, à distância.¹⁹

Contemporaneamente, a comunicação é cada vez mais marcada pela digitalização. As informações e dados todos podem ser intercambiáveis entre mídias diversas, processadas todas eletronicamente por computadores ou semelhantes e transportados de modo quase imediato entre pontos quaisquer do planeta. A

¹⁷ BRETON; PROULX, 2002, p 62.

¹⁸ Ibid., p. 68-69. Grifo nosso.

¹⁹ Ibid., p. 75.

convergência digital entre telecomunicações, mídias e processamento de dados parece distinguir a sociedade atual.

Essa característica traz como consequência uma maciça concentração da propriedade no setor de comunicações. Tal fenômeno, permitido por legislações tolerantes e configurações históricas, sociais e econômicas que privilegiam grupos detentores do poder midiático, político e econômico²⁰, traz implicações também para o exercício cotidiano e pragmático da comunicação.

É certo que a base digital comum permite uma integração transversal entre as técnicas de comunicação e uma mesma ideologia norteia os três campos de desenvolvimento da comunicação social contemporaneamente.²¹

No entanto, há diferenças importantes de serem anotadas. Primeiro, os profissionais responsáveis por cada um desses segmentos provêm de formações e tradições acadêmicas diversas, relacionam-se de modo antropológicamente distinto com as técnicas e detêm culturas referenciais diferentes.²²

Há também um risco na assunção praticamente universal do paradigma digital. Esse risco reside não em seu aspecto técnico, mas no ideológico: tradicionalmente regida pela lógica argumentativa, do debate retórico como criador do sentido e base de tomada de decisões sociais e políticas, o campo da mídia passa a adotar os valores do campo da informática, buscando uma objetividade da informação que avança além das justificáveis defesas contra a manipulação e desinformação, para sobre os campos que dependem essencialmente de debates subjetivos, como os da vida cotidiana em uma sociedade democrática.²³

Além do aspecto tecnológico, duas mídias caracterizaram e impactaram a sociedade contemporânea de forma marcante e quase indistinta entre as diversas classes socioeconômicas: a televisão e a publicidade.²⁴

A publicidade atua no sentido de dar suporte a toda a nova estrutura de difusão de mensagens proporcionada pela eletrônica. Também desempenha um papel essencial na propagação da nova ideologia da comunicação. Não é senão por essa simbiose

²⁰ LIMA, Venício de. **Mídia**: teoria e política. 2. ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2004. passim.

²¹ Ibid. p. 94.

²² Ibid. p. 95.

²³ Ibid. p. 101.

²⁴ Ibid. p. 103.

entre publicidade e mídias de massa que desponta o desenvolvimento de uma “sociedade do consumo”.²⁵

Por meio da persuasão, a publicidade moderna do entreguerras e do pós-guerra produzirá consumidores²⁶, condicionando

cultural e ideologicamente os trabalhadores, a fim de que eles adiram o mais intimamente possível aos valores e à nova ordem do consumo em massa, o que terá como efeito assegurar um escoamento constante dos excedentes econômicos que a enorme capacidade de produção do sistema econômico pudesse gerar. [...] A apologia do trabalho e da produção, cara aos puritanos fundadores da Nova Inglaterra, deveria ceder o lugar a uma moral do gasto e do consumo.²⁷

Em um sentido mais amplo, de influência no conjunto de comunicação como um todo, a publicidade impõe um sistema de relações que torna as próprias mensagens e públicos mercadorias. A relação predominante na mídia é a de consumo.²⁸ “Como o rei Midas transformava inevitavelmente em ouro tudo o que tocava, o capitalismo transforma inelutavelmente em mercadoria tudo o que consegue incluir em seus circuitos.”²⁹

Esse mesmo fenômeno é promovido pela televisão, muito especialmente no que se refere à dinâmica política.

[A mídia] substitui algumas das funções tradicionais dos partidos políticos, como “definir a agenda de temas públicos, fiscalizar as agências do governo e criticar as políticas de governo” (DALTO, FLANAGAN E BECK, 1984, p. 460) a tal ponto que J. D. Barber chega a afirmar, com relação aos Estados Unidos, que “os mass media são os novos partidos políticos” (citado em Sartori, 1992, p. 306). [...] Além] de substituir os partidos políticos na função de principais mediadores entre candidatos e eleitores nas campanhas eleitorais, a mídia tem desempenhado outras funções que, tradicionalmente, eram atribuídas aos partidos, como (a) definir a agenda dos temas relevantes para a discussão na esfera pública, (b) gerar e transmitir informações políticas, (c) fiscalizar a ação das administrações públicas, (d) exercer a crítica das políticas públicas, (e) canalizar as demandas da população junto ao governo (DE LIMA, 1998).³⁰

O jornalismo – a comunicação – expande sistematicamente sua influência sobre os demais campos da vida cotidiana. Nesse processo, amplia o peso e divulga a lógica do

²⁵ BRETON; PROULX. 2002. p. 104.

²⁶ BAUDRILLARD, Jean. **Para uma crítica da economia política do signo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995. Apud BRETON; PROULX. 2002. p. 106.

²⁷ BRETON; PROULX. 2002. p. 106.

²⁸ Ibid., p. 111.

²⁹ LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000. p. 119.

³⁰ LIMA, Venício de. Cenário de Representação da Política (CR-P): um conceito e duas hipóteses sobre a relação da mídia com a política. In: _____. **Mídia: teoria e política**. 2. ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2004. p. 191.

“comercial”. A disputa por clientes impõe, na dinâmica jornalística, a busca e divulgação reiteradas do novo e do exclusivo, a ponto de causar uma amnésia permanente, que absorve e abrange progressivamente outros processos.³¹

Essa influência “reforça as tendências dos agentes comprometidos com o campo político a submeter-se à pressão das expectativas e das exigências da maioria, [...] constituídas como reivindicações mobilizadoras pela expressão que recebem na imprensa”.³²

A publicidade aparece novamente como fator de influência importante, que é transmitido a toda a vida social por meio da mídia: a economia exige índices de audiência que influenciam a televisão; esse meio influencia os demais, o jornalismo como um todo; o campo jornalístico e comunicativo passa então essa influência às demais esferas sociais, por ser o canal usual de discussão pública.

Em nossas sociedades liberais, o poder agora é legitimado pela eloquência midiática: a aptidão de comunicar por meio das mídias torna-se a condição sine qua non para ser bem-sucedido em política. [A influência da publicidade no sistema midiático] acarreta uma valorização da relação de comunicação em detrimento dos conteúdos veiculados. A rigor, pouco importa o que vai dizer o candidato em campanha eleitoral, o importante é que ele seja percebido como alguém que deseja comunicar-se, e de preferência sob a aparência do diálogo interpessoal e amigável.³³

O risco essencial dessa influência é a submissão de todos os campos sociais e políticos à lógica e à sanção do mercado; criando uma ilusão de debate legítimo e instruído, “[...] contribui para exercer sobre o consumidor supostamente livre e esclarecido as pressões do mercado, que não têm nada da expressão democrática de uma opinião coletiva esclarecida, racional, de uma razão pública [...]”³⁴

Em outras palavras, “ao ser submetida à normatização do circuito mais elementar de compra e venda, a notícia, assombrada pelo veredicto da audiência, tem seu valor de uso [compreensão do mundo] eclipsado pelo valor de troca”.³⁵

O índice de audiência é a sanção do mercado, da economia, isto é, de uma legalidade externa e puramente comercial, e a submissão às exigências desse

³¹ BOURDIEU, Pierre. A influência do jornalismo. In: _____. **Sobre a televisão**: seguido de A influência do jornalismo e Os jogos olímpicos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. p. 99-117.

³² BORDIEU, 1997, p. 99-117.

³³ BRETON; PROULX. 2002. p. 118.

³⁴ BOURDIEU, 1997, p. 96-97.

³⁵ MARCONDES, Ciro. apud JORNALISMO Público: Guia de princípios. [S.l.: s.n., 200?].

instrumento de *marketing* é o equivalente exato em matéria de cultura do que é a demagogia orientada pelas pesquisas de opinião em matéria de política.³⁶

Some-se ainda a esse risco outro: o da negação do debate político e da vida pública, decorrente da postura da comunicação midiática diante do cidadão. “Essa raiva nasce [... do] sentimento do povo [de que] o *establishment* da mídia parece falar *ao* povo ao invés de falar *com* ele ou pelo menos *para* ele.”³⁷

Essas condições tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e midiáticas, reiteradamente exacerbadas no último século, acabaram por abrir espaço para sua negação, talvez por saturação, no âmbito da comunicação.

Coetaneamente, os principais movimentos que questionam tais práticas e propõem alternativas concretas para restabelecer o diálogo público real pelos meios de comunicação são os caracterizados pelos termos **jornalismo público** e **comunicação pública**. As aproximações e diferenças entre os dois conceitos, bem como seus contextos de nascimento e sua apropriação feita pela academia brasileira são o foco do capítulo seguinte.

3.2 *Comunicação Pública e Jornalismo Público: diferenças?*

O contexto apresentado na seção anterior possibilitou o surgimento de um conceito de comunicação que visa responder a tal supremacia do mercado, de forma a privilegiar o debate autêntico, com o objetivo de instruir a sociedade e fundamentar o cidadão a tomar suas próprias decisões – ainda que por intermédio de representantes – para que essas decisões possam ser efetivadas por eles, por meio de mecanismos de prestação de contas e fiscalização direta. Em outras palavras, e em um sentido mais amplo, com o objetivo de engajar e inserir os cidadãos na vida pública e coletiva nacional, retomando na essência o ideal de comunicação nascido das revoluções liberais.

Curiosamente, uma das primeiras experiências nesse sentido veio do jornalismo comercial norte-americano. Em 1988, após uma cobertura tradicional das eleições

³⁶ BORDIEU, 1997, p.96-97.

³⁷ FALLOWS, James. Notícias e democracia. In: **Detonando a notícia: como a mídia corrói a democracia americana**. [S.l.:s.n., 1997]. p. 291.

presidenciais, com foco nas piores características de cada personagem, o editor do Wichita Eagle, Davis Merritt, convenceu-se de que tal estilo de jornalismo, que não só dava publicidade como recompensava as lutas políticas vulgares, irritava o público, embaraçava editores, banalizava o processo eleitoral e maculava a sociedade como um todo, indistintamente.³⁸

O jornalista deve a qualquer preço descobrir a falha, denunciar o escândalo. [...] Como poderia o fator político – que é um conjunto de crenças comuns – não sair debilitado, se a mola mestra da mídia é a suspeita? Como basear laços sociais na desconfiança do outro?³⁹

Merritt passou a defender então que as técnicas e valores jornalísticos, inclusive de investigação, fossem aplicados de modo menos destrutivo para a sociedade “na qual tanto [os jornalistas] quanto seus leitores tinham de viver”.⁴⁰

A pergunta sobre o Public Journalism ou Civic Journalism não é “O que é”, mas sim “Por que o fazemos”. [...] Se poderia definir o Public Journalism como o jornalismo feito de forma tal que se estimule e se anime os cidadãos a voltar a se envolver com a vida democrática.⁴¹

Suas idéias encontrariam suporte em Jay Rosen, que analisou em tese na New York University o papel de um público informado na vida política americana.⁴² Rosen buscou estudar o que havia levado a política a se tornar um “espetáculo cínico, pretensioso, dominado pelos manipuladores dos candidatos”⁴³, tomando como base os estudos de John Dewey e Jürgen Habermas de um lado e de Walter Lippman de outro. Lippman minorava a importância do público e reconhecia o valor dos especialistas como fontes da imprensa. Já Dewey e Habermas afirmam que, dada a oportunidade, as pessoas são capazes de tomar as decisões sobre assuntos coletivos.⁴⁴ A conclusão de Rosen, na expressão de Fallows, foi de que

³⁸ FALLOWS, [1997], p. 302.

³⁹ GARAPON, Antoine. **O juiz e a democracia: o guardião das promessas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001. p. 84.

⁴⁰ FALLOWS, [1997], p. 302.

⁴¹ MERRITT, Davis. apud MARTINS, Luiz (Org.). **Jornalismo Público: o social como valor-notícia**. Brasília: Casa das Musas, 2004. p. 27. Tradução nossa.

⁴² ROSEN, Jay. As Democracy Goes, So Goes the Press. In: **What are journalists for?** New Haven: Yale University Press, 1999. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/books/first/r/rosen-journalist.html>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

⁴³ GOLDSTEIN, Tom. Good Question. **The New York Times on the web**, Nova York, 14 nov. 1999. Disponível em <<http://www.nytimes.com/books/99/11/14/reviews/991114.14goldstt.html>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

⁴⁴ Ibid.

a longo prazo, o sucesso da imprensa e o sucesso da democracia americana dependiam um do outro. Um governo democrático não poderia existir sem uma imprensa funcionando, mas o jornalismo (em oposição ao entretenimento, baseado puramente na exploração de nomes de celebridades) não sobreviveria sem que “a vida pública andasse bem”.⁴⁵

Esses conceitos também ressoavam nas experiências de outro jornal norte-americano, o Columbus Ledger-Enquirer. Após uma série de reportagens sobre a economia local consideradas exemplares pelos editores, com base em critérios tradicionais inerentes ao campo jornalístico, a reação da sociedade foi quase nenhuma, ao contrário da expectativa da equipe do jornal.⁴⁶

Os editores começaram a pensar em outros meios de engajar a população da cidade nas decisões sobre seu futuro – sem forçar nenhuma política em particular, mas estimulando políticos, grupos cívicos e cidadãos comuns a aparecer com alguma política.⁴⁷

Um projeto de engajamento foi lançado, com base em *town meetings*, reuniões características dos Estados da Nova Inglaterra nas quais eleitores debatem políticas e questões públicas. Dessas reuniões nasceu uma organização, e o jornalismo do Ledger-Inquirer conseguiu “reconstruir a posição do jornalismo dentro da política. Em vez de ficar parado, do lado de fora da comunidade política, para depois reportar sobre suas patologias, os jornalistas se instalaram dentro das fronteiras políticas.”⁴⁸

O exemplo foi seguido e estudado por, entre outros, o Poynter Institute. Em 1991, o repórter político David Broder, do Washington Post – “o mais respeitado de seu tempo”⁴⁹ –, endossou publicamente a abordagem do jornalismo público.

Em 1993, por meio de encontros promovidos por um centro criado especificamente para estudar o conceito, mantido pela Fundação Knight junto à New York University, o jornalismo público tornou-se um movimento; em 1995, mais de 170 empresas haviam participado de atividades promovidas pelo centro de estudos, coordenado por Jay Rosen.

Sistematizando, o conceito de jornalismo público pode ser definido pela idéia de

fortalecimento da vida pública, a concepção de seu público como cidadão e não como consumidor, a preocupação com a formação dos cidadãos e não apenas com a informação, a consciência de uma responsabilidade social e a

⁴⁵ FALLOWS, 1997, p. 303.

⁴⁶ Ibid., p. 304.

⁴⁷ Ibid., p. 304. Grifo do autor.

⁴⁸ ROSEN, Jay. apud FALLOWS, ibid.

⁴⁹ FALLOWS, [1997], p. 305.

busca por uma verdade que, se não é objetiva, ao menos possa ser desinteressada.⁵⁰

3.2.1 *COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: EXPANDIDA, TROPICALIZADA OU LIMITADA?*

A mesma idéia ressurgiu mais tarde com Pierre Zémor, em livro que tem influenciado significativamente os estudos contemporâneos de comunicação no Brasil. Chama atenção, no entanto, que tais estudos ignorem a existência, o significado e o peso das idéias lançadas, defendidas e difundidas pelo movimento do **jornalismo público**.

Em longo artigo que pretende revisar toda a evolução histórica do conceito e dos termos que deram origem ao peculiar significado da comunicação pública no Brasil, Brandão⁵¹ não elabora qualquer referência a esse respeito.

O texto retoma entendimentos conexos ao atual conceito de comunicação pública desde a década de 50, relacionando-o, por exemplo, aos estudos de comunicação científica e rural, à comunicação social de vertente católica, a movimentos de democratização da comunicação e à Nova Ordem Mundial de Informação e Comunicação proposta pela Unesco na década de 70.

Apesar da abrangência geográfica e histórica da revisão, ignora-se em absoluto o pioneirismo – se não teórico, prático –, a consistência efetiva do movimento do jornalismo público norte-americano e sua identificação com os conceitos contemporâneos de comunicação pública no Brasil, sem falar da importância de um tal movimento de repulsa ao jornalismo tradicional em gestação sólida no seio de um de seus maiores e mais antigos mercados.

O contexto do pensamento de Zémor chega mesmo a estar mais distante do de comunicação pública como entendida atualmente do que o jornalismo público. Isso porque o autor francês atua essencialmente na esfera governamental, e seu foco essencial, inclusive profissional, tem esse ponto de vista: a comunicação pública praticada pelo Governo, ainda que este seja entendido em sentido amplo, conforme

⁵⁰ TRAQUINA, 2001 e TEIJEIRO, 1999, apud MOREIRA, Fabiane Barbosa. **A comunicação pública e o direito à informação**. [S.l.: s.n., 2006].

⁵¹ BRANDÃO, Elizabeth. Significados e história da Comunicação Pública. In: **Mundo RP**. [S.l.: s.n., 2006]. Disponível em: <<http://www.mundorpb.com.br/bethbrandao.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

se vê em sua atuação na francesa Associação de Comunicação Pública⁵², no governo francês⁵³, sua presença na mídia⁵⁴, em sua produção acadêmica⁵⁵ e editorial⁵⁶.

Já o jornalismo público ianque coloca-se no seio da própria sociedade civil, como mediador entre seus diferentes grupos e entre esses e o governo: seu foco e essência é a deliberação pública por meio de cidadãos informados.⁵⁷

No livro francês, ou, para definir melhor, em sua tradução resumida e adaptada por Brandão, que efetivamente é a fonte de diversos trabalhos brasileiros sobre o tema, o autor define os princípios da **comunicação pública**, entendida como aquela situada no espaço público, sob a perspectiva do cidadão, que trata de assuntos e informações de interesse público, demandando transparência no trato da *res publica*.⁵⁸

Para Zémor, o princípio essencial da comunicação pública é o esclarecimento da comunicação, por meio de informação, explicação, promoção, valorização, discussões e proposições de temas e projetos.⁵⁹

A noção não deve ser confundida com a comunicação estatal ou com a comunicação política.

Trata-se de comunicação pública e não governamental e nem política, e isso é bem mais do que simples diferença semântica. A Comunicação governamental é a praticada por um determinado Governo, visando a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social. Enfim, é uma forma legítima de um Governo se fazer presente perante a população, uma espécie de lobby junto à opinião pública.

⁵² ASSOCIATION COMMUNICATION PUBLIQUE. Disponível em: <<http://www.communication-publique.fr>>. Acesso em: 05 jun. 2007.

⁵³ LES ANNALES DES MINES. **Responsabilité & Environnement**, n. 27. Disponível em: <<http://www.annales.org/re/resum-anglais/2002/anglais-re-27.html>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

⁵⁴ ACTEURS PUBLICS. **La lettre de la modernisation de l'État**. Disponível em: <http://www.acteurspublics.com/lme/actu/22/prix_association.php>. Acesso em: 20 jan. 2007.

⁵⁵ INTERNATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. **International Review of Administrative Sciences**. Disponível em <<http://www.iiasisa.be/iias/airisa/airisanoneu.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

⁵⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **DocWeb**. Disponível em: <<http://cedo.ina.pt/docbweb/plinkres.asp?Base=INA&Form=ISBD&StartRec=0&RecPag=5&NewSearch=1&SearchTxt=CL%20377:004>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

⁵⁷ PUBLIC Journalism Network. A Declaration for Public Journalism. In: **PJNet – Charter Declaration**. Kennesaw: [s.n.], 2003. Disponível em <<http://www.pjnet.org/charter.shtml>>. Acesso em 20 dez. 2006.

⁵⁸ BRANDÃO, Elizabeth. Tradução resumida do livro ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. PUF: Paris, 1995. [S.l.:s.n., 19??].

⁵⁹ Ibid.

Quanto ao marketing político, é uma forma de promoção particular de um político, portanto, de interesse privado e que nada tem em comum com as questões públicas [...]

A comunicação pública, ao contrário, se faz no espaço público, sobre temas de interesse público. É a informação cívica e que inclui a accountability [...]. Inclui também o direito à informação [...]⁶⁰

A prática da comunicação pública pressupõe a observação de dois pontos essenciais: a comunicação como garantia de cidadania, com o estabelecimento de um fluxo de informação cívica e mecanismos de accountability e transparência; e a comunicação como expressão da opinião pública, com a adoção de canais de interlocução e auscultação da sociedade, tanto no aspecto das pesquisas de opinião como na interação com a sociedade civil organizada.⁶¹

No Brasil, esses princípios análogos foram sintetizados pelo então ministro Luiz Gushiken, da Secretaria de Comunicação do Governo, em exposição no III Seminário Internacional Latino-Americano de Pesquisa da Comunicação. Gushiken os teria definido a partir de entendimentos e conversas acadêmicas. São eles oito:⁶²

1. Cidadão tem direito à informação, que é base para o exercício da cidadania;
2. dever do Estado de informar, de forma inteligível;
3. zelo pelo conteúdo informativo, educativo e de orientação social, no sentido de criar uma relação interativa e de mobilização social;
4. não-centralização na promoção pessoal dos agentes públicos;
5. promoção do diálogo e a interatividade;
6. estímulo ao envolvimento do cidadão com as políticas públicas;
7. oferta de serviços públicos com qualidade comunicativa;
8. comunicação baseada na ética, na transparência e na verdade.

Nesse sentido, a comunicação pública depende fundamentalmente de um contexto democrático, pluralista, para que possa concretizar-se “como um campo de

⁶⁰ BRANDÃO, Elizabeth. Comunicação pública: Conceito incomum. In: _____; MATOS, Heloíza; MARTINS, Luiz (Org.). **Algumas abordagens em comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2003. p. 5-8.

⁶¹ Ibid. p. 5-8.

⁶² CASTILHO, Alceu Luís. Os oito princípios da comunicação pública, segundo o ministro Gushiken. **Jornal Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Bernardo do Campo, n. 271, jun. 2005.

negociação pública, onde medidas de interesse coletivo são debatidas e encontram uma decisão democraticamente legítima”.⁶³

É importante observar que nessa abordagem, o jornalismo, a mídia, não deve ser diminuída. Isso porque ainda hoje ela ocupa um papel predominante na esfera pública. Esse espaço de debates passou a ser identificado no século XVIII, quando era a fonte principal de formação da opinião. Era uma instância de crítica ao Poder, e tomava lugar em salões e outros pontos de reunião.

Em outras palavras, a esfera pública é um espaço de deliberação, entendida aqui como

[não apenas] “falar sobre” problemas. Deliberar significa pesar cuidadosamente ambas as conseqüências das várias opções de ação e as perspectivas de outros. Deliberação é o que exigimos de juizes. [...] Sem uma disciplina de deliberação séria, é impossível para um grupo de pessoas articular o que acredita ser o melhor para todos – o interesse “público”. Deliberações são necessárias para encontrarmos nossas preocupações mais amplas e comuns. [...] Sem deliberação, os governos são deixados sem direcionamento público e legitimidade. [...] A prática da] deliberação não garante que qualquer coisa aconteça, mas cria a possibilidade de que uma ação seja tomada com ciência das conseqüências. Deliberar ajuda-nos a olhar antes de saltar.⁶⁴

Tal ambiente passou aos jornais e começou a sofrer a influência excessiva dos interesses privados a partir de 1930, quando sua função crítica foi progressivamente afetada.⁶⁵ “Mesmo nesse contexto, a mídia é o espaço de intermediação das relações entre os atores sociais e onde as controvérsias associadas às relações de poder se materializam.”⁶⁶

Voltando ao precursor do conceito, David Merritt, o jornalismo – e, diríamos, a comunicação – público

tem sido uma idéia buscando aplicações significativas, mais do que um conjunto de regras ou princípios operacionais. É uma atitude que se torna uma maneira de fazer, não simplesmente uma maneira de fazer. Aqueles que

⁶³ MATOS, Heloíza. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso do legislativo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22, 1999, [S.l.]. **Anais...** [S.l.]: INTERCOM, [1999?]. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa/0102.htm>> Acesso em: 22 nov. 2006.

⁶⁴ MATHEWS, David. **Politics for people**. Illinois: University of Illinois, 1994. p. 111-182. apud MERRITT, David. Public journalism: where it has been; where it is headed. **IMDP**, [S.l.], 8 July 2002. Disponível em <http://www.imdp.org/artman/publish/printer_14.shtml>. Acesso em: 24 mar. 2006. Tradução nossa.

⁶⁵ HABERMAS, 1984. apud DUARTE, Jorge; VERAS, Luciana (Org.). **Glossário de comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006. p. 48-49.

⁶⁶ DUARTE; VERAS. Loc. cit.

não desejam fazer a jornada intelectual para entendê-la estão destinados a praticar mal o jornalismo público, e de fato o têm feito mal.⁶⁷

Concluindo, o jornalismo público, conforme praticado e entendido nos Estados Unidos, não pode, em sua essência, ser diferenciado da comunicação pública. Exemplos de “aplicações significativas” do conceito falam por si⁶⁸:

- O site KQED de São Francisco inova nas enquetes ao abordar temas relevantes e polêmicos, apresentando, a cada resposta do leitor, argumentos contrários à opção selecionada. Dessa forma, questões complexas são tratadas de modo elegante, permitindo ao cidadão que forme sua opinião conhecendo os argumentos contrários ao seu ponto de vista naquele momento, possibilitando a busca de consenso.
- A rádio pública de Minnesota (MPR) mantém, desde 2003, um “jogo” de orçamento. Os visitantes devem fazer opções de cortes de gastos e aumentos de receitas de forma a solucionar o déficit de mais de US\$ 4 bilhões do Estado. A idéia ecoa em diferentes publicações; algumas permitem que o usuário envie sua proposta para um deputado ou vereador, outras apresentam as conseqüências políticas e sociais de cada decisão orçamentária feita pelo cidadão.
- A Gotham Gazette de Nova Iorque permitiu a seus leitores, por meio do site, fazer escolhas sobre um parque a ser construído em uma área pública. As opções variavam desde a permissão de ingresso de cães e bicicletas à presença de lanchonetes e segurança. As conseqüências das opções eram apresentadas.

No Brasil, onde tanto a sociedade civil quanto o jornalismo são bastante débeis, em especial quando antepostos aos dos Estados Unidos, tais iniciativas não são comuns, se é que existem. Eventualmente, no entanto, é de se esperar que ou as empresas de comunicação sofram a influência norte-americana dessa busca por lucros embasada em outra qualidade jornalística, incentivadora do debate público esclarecedor, ou as instituições públicas assumam o papel de liderança do processo, como, de resto, vem há anos ocorrendo no âmbito do que tradicionalmente se chama de assessoria de comunicação.

⁶⁷ MERRITT. Op. cit. Tradução nossa.

⁶⁸ The Institute for Interactive Journalism. Cool Stuff. **J-Lab**. Maryland: University of Maryland, [2004?]. Disponível em <<http://www.j-lab.org>>. Acesso em: 19 jan. 2007.

Esse campo profissional e seu relacionamento com a comunicação pública são abordados no próximo capítulo.

3.3 *Comunicação Organizacional no Brasil*

A comunicação organizacional é conceito relativamente recente no país. É definida como a “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.⁶⁹

Mais recente ainda é sua aplicação, no formato idealizado pela Academia, nas práticas das instituições. Isso porque, apesar de toda a atividade ter nascido com um jornalista, nos Estados Unidos, em 1906⁷⁰, foi no Brasil que a presença dos profissionais da imprensa na comunicação das organizações foi mais determinante.

3.3.1 *FOCO INICIAL EM IMPRENSA E MUDANÇA DE PERFIL*

Essa presença, maciça e predominante não só no nível operacional, mas especialmente no diretivo, levou a uma hipertrofia dos programas de relacionamento com a imprensa – muitas vezes vista como público final e não canal de contato com outros grupos. Por outro lado, a mesma predominância permitiu o nascimento de um modelo de assessoria de imprensa notadamente brasileiro, focado nos princípios do jornalismo “de redação”.

Se na origem as atividades de assessoria de imprensa no Brasil se consolidaram sob as asas da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República durante o governo militar, com o uso intensivo de propaganda política, desinformação e cooptação de jornalistas “autênticos” em duplo emprego, nos anos

⁶⁹ KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003, p. 147.

⁷⁰ CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 33-34.

seguintes a tendência crescente foi a orientação jornalística das unidades de relacionamento com a imprensa.⁷¹

“[...] O] Brasil começou a implementar, em 1980, a ruptura entre a assessoria de imprensa e suas raízes de relações públicas, criando e consolidando uma experiência de assessoria de imprensa jornalística única no mundo.”⁷² “Ainda que o jornalista deixe um jornal para atuar em assessoria, estabeleceu-se que sua atividade permaneça sendo considerada jornalismo – subsidiário ou ‘no nível da fonte’.”⁷³

O padrão do assessor de imprensa jornalista é a regra: “O assessor de imprensa é um aliado nosso. Ele é jornalista, ele fala como a gente, ele entende o que a gente fala.”⁷⁴

Esse processo, ao mesmo tempo em que introjetava na prática de assessoria de imprensa “a noção de informação como interesse público”⁷⁵, abria um campo de atuação profissional ao jornalista que tanto o remunerava melhor quanto lhe dava melhores condições de trabalho e emprego.⁷⁶

O lado negativo dessa dinâmica foi a saída significativa de profissionais qualificados das redações, que em algumas áreas levou a uma dependência excessiva da imprensa em relação aos assessores. “As redações, com a limitação das equipes, a expansão comercial e industrial [acrescentaríamos: social] e suas possibilidades noticiosas passam a necessitar do apoio de assessorias.”⁷⁷ “Muitos jornais encontrariam dificuldades para manter suas portas abertas se não pudessem contar com o material distribuído pelas assessorias de imprensa”.⁷⁸

A atuação do “jornalista de serviço público” por vezes é classificada como não-jornalística. Isso porque esbarraria, necessariamente, em dois obstáculos inamovíveis: a iniciativa da divulgação de notícias negativas à instituição e a falta de diversificação de fontes e assuntos.⁷⁹

⁷¹ CHAPARRO, op. cit. p. 41-45.

⁷² Ibid. p. 47.

⁷³ DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: _____ (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 91.

⁷⁴ PEREIRA, Heraldo. In: CONVERSA com a imprensa. Coordenação de Jorge Duarte. Brasília: Petrobras, [200?]. 1 DVD (20 min).

⁷⁵ DUARTE, 2003, p. 88.

⁷⁶ Ibid. , p. 88.

⁷⁷ Ibid. , p. 88.

⁷⁸ LIMA, G. **Releasemania**: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil. 2. ed. São Paulo: Summus, 1985. p. 111. apud id. p. 91.

⁷⁹ MOREIRA, [2006], p. 31.

Não concordamos com essa perspectiva. Se é certo que tais barreiras são significativas, não estão ausentes do jornalismo “de redação”: um veículo especializado enfrenta limitações de tema – ao mesmo tempo em que algumas atividades na área pública fogem à regra –, apenas muito raramente uma empresa permitirá que um jornalista publique matérias contrárias a seus interesses comerciais – cada vez mais híbridos e transversais –, e, cotidianamente, percebe-se a pobreza de multiplicidade de fontes em parte significativa da mídia privada.

Acreditamos que o conjunto de mídias e de veículos públicos e privados é que pode permitir um equilíbrio, abrindo ao cidadão, inclusive, a perspectiva de cotejar as informações divulgadas por todos esses canais e avaliar os que melhor lhe servem. “Para a democracia, isso é bom. [...] É preferível uma sociedade em que os grupos organizados possam exercer o direito discursivo de dizer, a uma sociedade onde apenas os jornalistas das redações tradicionais falem.”⁸⁰

Adotaríamos, de bom grado, a analogia proposta pelo autor entre os bacharéis de Direito e os jornalistas: os primeiros, em qualquer profissão (juizes, promotores, advogados) denominam-se genericamente como operadores do Direito; os bacharéis em Jornalismo poderiam chamar-se, também de forma indistinta, fossem “assessores de imprensa”, “jornalistas-servidores” ou “jornalistas de redação”, de operadores do Jornalismo. A analogia se completaria com a adoção da lógica do conflito entre as funções, do qual decorre a harmonia e o equilíbrio no sistema da aplicação da Justiça.⁸¹

De toda forma, a atividade comunicacional nas organizações se tornou progressivamente mais complexa, talvez em razão da expansão das condições democráticas de exercício do jornalismo e da cidadania e do maior profissionalismo no mercado.

Por mais que não se ignore a força da mídia, conforme bem colocada pelo jornalista Marco Antonio Rocha –

A questão fundamental é a seguinte: nenhuma empresa, por maior, mais bem estruturada e mais poderosa que seja, é capaz de criar embaraços para a imprensa. Mas também esta – mesmo um pequeno jornal de bairro – pode

⁸⁰ CHAPARRO, Carlos. Jornalismo nas fontes – avanço e perigos. **Comunique-se**. [S.l.], 14. out. 2005. Disponível em: <<http://www.comunique-se.com.br/conteudo/newsprint.asp?editoria=343&idnot=24387>>. Acesso em: 5 abr. 2006.

⁸¹ Ibid.

causar prejuízos insanáveis e perturbações definitivas a qualquer grande empresa. A imprensa leva vantagem, mesmo que a empresa seja poderosa.⁸²

– as funções da comunicação, da assessoria “de imprensa”, passam por uma evolução.

A atuação de jornalistas [e de comunicadores, de modo mais geral] em organizações não-jornalísticas passou, no Brasil, por etapas evolutivas que poderiam ser definidas como: divulgação, edição de publicações institucionais, assessoria de imprensa e gerenciamento de sistemas de comunicação.⁸³

Apesar de ainda bastante arraigada, especialmente no setor público, essa visão de comunicação como assessoria de imprensa vem sendo expandida para o conceito de comunicação organizacional.

Chama a atenção a grande expansão e fortalecimento, nos últimos anos, dos sistemas de comunicação nos diferentes níveis do Executivo e a criação de estruturas e políticas modernas no Judiciário e no Legislativo. Ao mesmo tempo, ainda têm sido comum a prioridade para divulgação em detrimento da criação e aperfeiçoamento de instrumentos e processos de comunicação de dupla via com a sociedade. Um indicador é a frequência com que o foco principal na estrutura é a comunicação massiva (divulgação jornalística e publicidade, notadamente). [...] Devem ser ressaltados, entretanto, avanços significativos com a evolução das redes de internet, intranet, nos sistemas de atendimento ao cidadão como ouvidorias, ombudsman e 0800, e na consolidação de práticas de relações públicas. Voltados para a interação e participação do cidadão em níveis simétricos eles são fundamentais para o atendimento às exigências da democracia, estabelecendo uma distinção clara entre práticas comunicativas de Governo e de Estado.⁸⁴

Fato que também diminui a disputa por regulamentação em favor de uma ou outra profissão, já que o responsável pela gestão desses fluxos globais de comunicação em uma instituição é geralmente visto como um profissional essencialmente multidisciplinar.

“A cabeça do negócio da comunicação estará, cada vez mais, no profissional que concilia competência técnica com uma visão gerencial moderna e que sabe vislumbrar, com lucidez, a íntima relação entre comunicação e negócios.”⁸⁵ E o

⁸² ROCHA, Marco Antonio, 1996, p. 155, apud KUNSCH, 2003, p. 195.

⁸³ DUARTE, 2003, . p. 96.

⁸⁴ DUARTE, Jorge. Sistema de comunicação governamental. In: INTERCOM. **Estado e Comunicação**. São Paulo: [s.n., 2006]. CD-ROM.

⁸⁵ BUENO, W. da C. **Comunicação e interatividade**. Amparo: Comtexto Comunicação e Pesquisa/Unimed Amparo, 1995. apud DUARTE, op. cit., p. 98.

conceito que melhor reflete essa harmonização profissional⁸⁶ é o da comunicação organizacional como comunicação integrada.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional.⁸⁷

Na questão das disputas profissionais regulatórias,

na prática, coexistem duas forças em oposição: a que trabalha para buscar a integração das atividades, eliminando barreiras antepostas por 'egos avantajados' que pretendem impor suas posturas e opiniões, e a de categorias profissionais, ainda presas ao ranço corporativista, como o que, durante muito tempo, contrapôs jornalistas e relações públicas, em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da Comunicação Empresarial, situação que ainda não foi totalmente superada.⁸⁸

Em outras palavras, independentemente do título de bacharel que carregue, “espera-se [...] que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos [...]”⁸⁹

3.3.2 ATUAÇÃO ESTRATÉGICA E RACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

No último século, com a sucessiva racionalização do trabalho, a boa administração passou, cada vez mais, a prescrever “a necessidade de controlar os passos administrativos por meio da avaliação constante do que foi proposto e planejado e do que foi executado, sempre que possível, em dados quantificáveis”⁹⁰. A efetividade da comunicação também é entendida, atualmente, como fator indissociável do desempenho da organização.⁹¹

⁸⁶ CURVELLO, João José. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, 2003, p. 122.

⁸⁷ KUNSCH, 2003, p. 150.

⁸⁸ BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003. p. 9.

⁸⁹ Ibid. p. 12.

⁹⁰ CURVELLO, 2003, p. 127.

⁹¹ CURVELLO, op. cit., p. 128.

A complexidade do atual cenário econômico, político, midiático e social mundial torna

a visão estratégica e a mensuração de valores, programas e projetos de assessoramento em comunicação assumem importância capital para o próprio reconhecimento da área. A mensuração revela-se importante, pois, além de aferir o grau de cumprimento das metas planejadas, fornece elementos para feedback de todo o processo de comunicação. A mensuração também é útil por fornecer elementos objetivos à alta administração da empresa, de forma a subsidiar decisões de investimento na atividade de comunicação. Esses elementos ainda são úteis para a reorientação do processo de administração estratégica.⁹²

Apesar dessa condição cada vez mais necessária e presente de se mensurar a comunicação, ainda são incipientes as técnicas e a preocupação com essa atividade. A aversão histórica dos profissionais de comunicação – jornalistas em especial – a medições e avaliações é um dos fatores problemáticos.⁹³

Outro fator é a pouca atenção dada a ela. Devido ao foco excessivo em imprensa e nas atividades operacionais em detrimento de uma postura profissional estratégica, a assessoria de comunicação fica sujeita à absorção de seus resultados positivos como se decorrentes da própria atividade-fim⁹⁴. Embora os problemas sejam vistos sempre como de – e da – comunicação.

Mesmo quando a mensuração ocorre, é muitas vezes mal feita⁹⁵. Confundem-se meios e fins, definem-se metas como esforços, atividades, e não resultados, ou os objetivos são por demais ambíguos e não-mensuráveis.⁹⁶

A própria missão da atividade de comunicação deve ser tratada de forma mais objetiva e racional, deixando de se entender e ser entendida como de influência da opinião pública para adotar uma visão e postura de apoio à tomada de decisões e leitura do ambiente que permita identificar, estabelecer e manter relacionamentos entre a organização e seus vários públicos.⁹⁷

Essa função é bastante propícia ao jornalista:

A legitimidade do assessor de imprensa nas organizações exige ações que ultrapassem a simples atuação no front da divulgação externa de notícias e

⁹² CURVELLO, 2003, p. 126.

⁹³ Ibid., p.128

⁹⁴ Ibid. p. 128-129.

⁹⁵ BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 13.

⁹⁶ CURVELLO, op. cit., p. 129.

⁹⁷ Ibid., p. 128-129.

do atendimento às pautas da imprensa. [...] Como o mais qualificado e especializado na leitura dos conflitos sociais, o assessor de imprensa exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo.⁹⁸

Para atingir esse papel estratégico, que a torna essencial e garante recursos – financeiros, humanos etc. – e influência, é fundamental que a comunicação deixe de lado a postura instrumental, amplie as avaliações e mensurações sobre produtos e projetos, vinculando tais índices à contribuição para a viabilização da atividade-fim da instituição e a seus objetivos e metas estratégicas globais.⁹⁹

Afinal, “um processo comunicativo interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.¹⁰⁰ No entanto, “as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não podem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados”.¹⁰¹ Não podem acreditar que estão se comunicando quando, na verdade, estão apenas informando.¹⁰²

Mesmo o planejamento tático da comunicação, apenas com relação às técnicas e instrumentos midiáticos, “não será suficiente para o desempenho da função mediadora. As exigências da sociedade, a globalização [...] impulsionam as organizações a agir de forma muito mais estratégica e com bases científicas. E as [comunicações] terão de seguir o mesmo caminho”.¹⁰³

Passemos agora a uma observação rápida sobre a comunicação e o planejamento estratégico no Poder Judiciário.

3.4 *Comunicação Estratégica e Poder Judiciário*

A judicialização da vida pública é um processo mundial e consistente que vem de alguns anos e tende a se expandir ainda mais.

⁹⁸ FARIA, Armando Medeiros de. Imprensa e organizações. In: DUARTE, op. cit. p. 161.

⁹⁹ CURVELLO, 2003, p. 136.

¹⁰⁰ KUNSCH, 2003, p. 70.

¹⁰¹ KUNSCH, 2003, p. 72.

¹⁰² KUNSCH, 2003, p.88.

¹⁰³ KUNSCH, 2003, p. 202.

Não existe praticamente questão política nos Estados Unidos que não seja resolvida cedo ou tarde como se fosse uma questão judiciária. Daí, a obrigação dos partidos, em sua polêmica diária, de tomar emprestadas à justiça suas idéias e sua linguagem.¹⁰⁴

Em especial o Brasil, após a Constituição Federal de 1988 – que forçou a consolidação de direitos a um custo ainda hoje questionado – e a abertura política, presencia uma crescente demanda por prestação jurisdicional, seja no âmbito dos direitos ambiental, digital, internacional, do consumidor ou nos processos políticos.

Os juízes são chamados a se manifestar em um número de setores da vida social cada vez mais extenso. [...] Na vida política, [...] o juiz é normalmente designado como árbitro de costumes, até mesmo da moralidade política [...] na vida moral, são-lhe submetidas, principalmente em matéria de bioética, questões quase que impossíveis de serem julgadas. [...] Na vida social, onde o juiz intervém em conflitos sociais importantes [...]. Na pessoa do juiz, a sociedade não busca apenas o papel de árbitro ou jurista, mas igualmente o de conciliador, pacificador das relações sociais, e até mesmo animador de uma política pública, como, por exemplo, a prevenção da delinquência. [...] O juiz torna-se igualmente uma referência para o *indivíduo* perdido, isolado, sem raízes – produzido por nossas sociedades –, que procura no confronto com a lei o último resquício de identidade.¹⁰⁵

Esse crescimento tem levado a Justiça a ocupar, na mídia e na opinião pública, um espaço inédito, repetindo um processo vivenciado nas últimas décadas pela economia. Representa um desafio às empresas de comunicação e às universidades dar formação minimamente adequada na área aos profissionais que atuarão no futuro próximo.

Mas representa também um desafio aos profissionais de comunicação que já atuam nas estruturas funcionais do Poder Judiciário de todos os níveis e especializações e suas instituições afins adequar suas formações, perfis profissionais e de atuação às novas demandas da sociedade, das autoridades e de gestão de recursos públicos e dos processos comunicacionais.

3.4.1 SOCIEDADE E JUDICIÁRIO: RELAÇÕES COMUNICATIVAS

A arena de debates públicos mais robusta, ainda hoje, é a imprensa. E

¹⁰⁴ TOCQUEVILLE, A. de. **De la démocratie em Amérique**. Paris: Garnier/Flamarion, 1981. p. 370 apud GARAPON, 2001, p. 47

¹⁰⁵ GARAPON, op. cit., p. 24

o direito, tanto o direito humano como o processual, tornou-se a referência maior da ação política. [...] A justiça passa a encarnar, assim, o espaço público neutro, o direito, a referência da ação política, e o juiz o espírito público desinteressado. [...] É portanto mais sob a forma processual do que política que a ação coletiva se legitima.¹⁰⁶

Analisar a relação comunicativa entre a sociedade e o Judiciário implica necessariamente, portanto, a abordagem das relações entre esse poder da República e os meios de comunicação jornalística.

Essa relação é definida na essência por uma incompreensão mútua. E antiga:

Inquéritos, até então conduzidos somente por magistrados, [são] levados ao conhecimento público, por repórteres pioneiros, de forma apressada, deliberada e imprudente. Antes da abertura dos debates, a questão é discutida, julgada em inúmeros jornais, que têm a pretensão de representar a opinião pública, e de impô-la aos juízes oficiais. A imprensa divulga com antecedência o ato de acusação, narra e resolve a peça que vai ser representada no dia seguinte. As agências de teatro ainda não estão vendendo as entradas, mas isso não tardará a acontecer.¹⁰⁷

Os juízes não entendem o trabalho jornalístico: consideram uma atividade apressada e superficial que resulta em julgamentos sociais precipitados e subjetivos. Os jornalistas, pelo inverso, acreditam que a Justiça é excessivamente lenta e formalista, que suas regras procedimentais – e mesmo a linguagem técnica e rebuscada comumente utilizada – servem de defesa a privilegiados.¹⁰⁸ Ao mesmo tempo, ambos se consideram defensores da sociedade.

Os discursos comercial, político e da mídia têm em comum [...] o fato de se basearem na sedução. [...] São os antípodas do discurso da lei, que é o da ordem e da frustração.¹⁰⁹

Não se entendem também mutuamente com relação às fontes: muitos juízes não compreendem nem o uso do *off* nem a divulgação pelos repórteres de informações que não são terminantemente seguras ou completas.¹¹⁰ De sua parte, a imprensa também não entende que os procedimentos judiciais visam, sim, garantir direitos essenciais do cidadão e que falhas estruturais ou conjunturais não são necessariamente decorrentes de corrupção ou incompetência.

¹⁰⁶ GARAPON, 2001, p. 45.

¹⁰⁷ DUMAS, Alexandre (filho). **Le Palais de justice de Paris, son monde, ses moeurs...** Paris: Librairies-imprimeries réunis, 1892. p. XI. apud GARAPON, 2001, p. 76.

¹⁰⁸ BASILE, Juliano. Jornalistas e juízes: em busca do cidadão. In: SEARA, Roberto (org.). **Jornalismo político**. [S.l.: s.n., 2006]. p. 237 et seq.

¹⁰⁹ GARAPON, 2001, p. 94.

¹¹⁰ BASILE, [2006], p. 237 et seq.

A mídia se posiciona como um dos meios de representação mais acessíveis, mais expressivos, mais fiéis à realidade, mais sensíveis à diversidade de opiniões, enfim, mais democráticos do que o quadro processual da sala de audiência.¹¹¹

Entendem-se muito pouco também, nas redações e na sociedade, as limitações do Poder Judiciário em relação ao Legislativo e ao Executivo, criticando-se tanto a aplicação de leis de qualidade condenável como se a própria existência da regra – cristalizada e levada a conhecimento no momento de contenda e resolução pela Justiça – fosse de sua responsabilidade, quanto intromissões supostamente ilegítimas e indevidas nos processos desses outros poderes.

Critica-se também a “caixa-preta” do Judiciário, como supostamente classificado pelo presidente da República em 2003. Mas se ignora, por exemplo, que nos Estados Unidos, celebrado muitas vezes como a mais democrática das sociedades, a corte constitucional, equivalente no Brasil ao Supremo Tribunal Federal, não dispõe de estruturas de apoio à imprensa. Mesmo as sessões de deliberação de seus ministros são fechadas.¹¹²

Enquanto isso, o Brasil dispõe de uma emissora de televisão controlada e mantida por diversos órgãos da Justiça que transmite ao vivo, desde 2002, as sessões do Supremo para todo o País – ainda que em canais fechados, essencialmente. Sem falar em toda a estrutura de comunicação que veicula autonomamente e alimenta a mídia com notícias resumidas e explicativas, muitas vezes em tempo real, por rádio, TV e internet, além do atendimento direto aos repórteres. Diversos tribunais disponibilizam andamentos processuais e íntegras das decisões gratuitamente, por meio da internet.

Fato é que são campos diversos, com lógicas essencialmente diferentes, conforme aponta, em uma perspectiva foucaultiana, Seifert:

Tal conflito se explica, em parte, por haver uma disputa política entre os jornalistas e os membros do Poder Judiciário. A Imprensa, enquanto poder de fato, reivindica uma função de utilidade pública realizando a justiça onde o Poder Judiciário está em falta. Este se defende acusando a Imprensa de querer ocupar de forma ilegítima atribuições que lhe foram constitucionalmente confiadas e de abusar do direito de liberdade de expressão. **Há, porém, uma outra razão para esse conflito: Imprensa e Judiciário utilizam sistemas distintos de produção de**

¹¹¹ GARAPON, op. cit., p. 86

¹¹² LEMOS, Cláudia. Estratégias de comunicação da Justiça no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** [Rio de Janeiro]: INTERCOM, 2005.

verdade. Enquanto o Judiciário obedece a uma lógica longa e complexa na produção de suas verdades, a Imprensa, para garantir a circulação diária do noticiário, utiliza um conjunto de procedimentos que possibilita uma produção instantânea de verdades.¹¹³

Curiosamente, as práticas de formação da verdade no Judiciário são explícitas em grande medida. Já a imprensa tenta obter sua legitimação por meio de um discurso de defesa da sociedade – mesmo que essa sociedade não tenha qualquer ingerência sobre os meios de comunicação. E mantém ocultos seus processos de formação de verdade:

O processo, *a priori*, não está, assim como não está a imprensa, livre de produzir narrativas imaginárias. A garantia suplementar que o judiciário oferece é a capacidade de *refletir* a própria construção da narrativa, de contestá-la e de substituí-la por outra. A ação de instrução e contestação utilizam-se de uma certa ética da narrativa. O processo controla a maneira pela qual os fatos são apresentados, comprovados e interpretados; na televisão, a construção da realidade está implícita – aceita, portanto – e escapa a qualquer discussão. [...] Todo o mundo é visível, menos aquele que se encontra atrás das câmeras!¹¹⁴

Se o Poder Judiciário tem sistematicamente se aberto e investido em estruturas de comunicação com fins públicos e republicanos, a imprensa brasileira ainda deve ao cidadão a possibilidade de uma presença mais efetiva nos processos de produção das notícias. Exatamente o que o jornalismo público, desconhecido da mídia nacional, tenta oferecer.

[A] Imprensa brasileira reivindica, tal como a americana, o lugar de “Quarto Poder”, mas concebe o seu papel político em termos muito mais ativos do que esta. Enquanto nos Estados Unidos, a idéia de “Quarto Poder” traduz um compromisso da Imprensa com os sistemas de divisão de poderes como um todo, no Brasil, ela apela para uma tradição brasileira totalmente distinta de “Quarto Poder”: o Poder Moderador. **Tal como fizeram em tempos passados o Imperador e os militares, a Imprensa reivindica hoje o papel de árbitro das disputas entre os poderes constituídos, decidindo sempre a favor do “Bem Comum”.**¹¹⁵

Há riscos nessa abertura progressiva do Poder Judiciário, entretanto:

A ameaça que a mídia faz pairar sobre o embasamento simbólico da justiça pode revelar-se talvez mais perigosa que os atentados contra algumas

¹¹³ SEIFERT, Priscila Leal. Jornalismo, Justiça e Verdade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. **Anais...** [Salvador]: INTERCOM, 2002. CD-ROM. Grifo nosso.

¹¹⁴ GARAPON, 2001, p. 81

¹¹⁵ ALBUQUERQUE, Afonso de. Um outro Quarto Poder: imprensa e compromisso político no Brasil. In: **Contracampo...**, n. 4, 2000, p. 23- 57. apud. *ibid.* Grifo nosso.

liberdades públicas. O símbolo, na verdade, distancia. Ora, a mídia abole as três distâncias essenciais em que se baseia a justiça: a delimitação de um *espaço* protegido, o *tempo* diferenciado do processo e a qualidade oficial dos personagens do seu drama social. Ela desloca o espaço judiciário, paralisa o tempo e destitui a autoridade.¹¹⁶

Por ser um campo bastante estável, com ritos e práticas introduzidas desde a graduação, quando não na herança familiar, o Judiciário tende fortemente a evitar a influência externa que não se dê de acordo com seus procedimentos, formais e cerimoniais.

Ainda que não possamos concordar com as conclusões extremas do autor no artigo infracitado, essa resistência pode acabar por conduzir

a forte carga de ressentimentos nos agentes que são impedidos por qualquer razão de assumi-lo na realidade objetiva, o que pode levá-los a buscar recursos externos ao seu campo, como os recursos da mídia, de modo a atingir o campo, ou produzir efeitos que pelos canais oficiais não são possíveis [...]¹¹⁷

O próprio Bordieu traça bem esse processo:

Se os campos científicos, políticos, literários são ameaçados pela influência da mídia é que há, no interior desses campos, pessoas heterônomas, pouco consagradas do ponto de vista dos valores específicos do campo, ou para empregar a linguagem corrente, “fracassadas” ou em via de fracassar, que têm interesse na heteronomia, que têm interesse em ir buscar, fora, consagrações (rápidas, precoces, prematuras e efêmeras) que não obtiveram no interior do campo e que, além disso, serão muito bem-vistas pelos jornalistas porque não lhes dão medo (à diferença dos autores mais autônomos) e estão dispostas a passar por suas exigências. Se me parece indispensável combater os intelectuais heterônomos, é que eles são o cavalo de Tróia através do qual a heteronomia, isto é, as leis do comércio, da economia, se introduz no campo.¹¹⁸

Longe de ser uma mera hipótese, tais abusos acontecem de fato.¹¹⁹ Deve-se buscar o equilíbrio, não permitindo que a opinião pública interfira de modo indevido na formação das convicções dos juizes, mas balizando os aspectos administrativos do Judiciário e sua atuação como Poder que se refere à sociedade.

¹¹⁶ GARAPON, 2001, p. 76.

¹¹⁷ ROCHA, Álvaro Filipe Oxley da. Direito e Jornalismo: uma convivência difícil. **Mundo Jurídico**. [S.l., s.n., 200?]. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acesso em: 10 mar. 2005.

¹¹⁸ BORDIEU, 1997, p. 91.

¹¹⁹ SANTOS JUNIOR, Carlos Rafael dos. O uso inadequado da mídia como sucedâneo dos recursos processuais. **Espaço Vital**. 6 set. 2005. Disponível em: <http://www.espacovital.com.br/novo/noticia_imprimir.php?idnoticia=1246>. Acesso em: 6 set. 2005.

Deve-se também ter em mente que apesar da legitimidade auto-referencial e autopropagada do jornalismo como serviço público, rege-se ele pela lógica do capital privado. “Beneficiando-se da situação de ‘privado’, seleciona o que vai priorizar, sem prestar contas a ninguém. Como ‘serviço público’, tem o aval do público para ser o guardião da informação de interesse público.”¹²⁰

Ora, ninguém, em nenhum lugar, pode pretender encarnar sozinho o espaço público. Nem as instituições, nem a mídia. Este espaço procede do equilíbrio – até mesmo da tensão – entre um poder instituído e processual, a justiça, e outro poder, não instituído e livre, a imprensa. Isso se cada um ficasse em seu lugar e fosse sancionado em caso de abuso. [...] Estar situado é estar integrado em uma ordem simbólica; portanto, estar limitado. Ora, é essa determinação de um local dentro de um espaço público que a mídia recusa, em nome de uma espécie de dom de ubiquidade tecnológico. O fato de a mídia se submeter a uma lógica de mercado não é por si só embaraçoso, desde que ela não a negue, pretendendo falar apenas em nome da liberdade de informação. Num programa de televisão tudo é dito, menos por que é dito: divertir, informar, vender?¹²¹

No entanto, os problemas todos aqui apontados na mídia não afastam suas qualidades. E uma delas é tributária exatamente de seu suporte comercial. Ela constitui contrapoder insubstituível numa democracia, papel essencial que só pode preencher “porque sua lógica não é política, mas comercial. O mercado traz assim para a democracia a melhor das garantias e a pior das ameaças [...] Não é, portanto, em nome da virtude que a imprensa desempenha seu papel de contrapoder, mas sim, por interesse”.¹²²

É inútil também opor-se a lógica do mercado à nobre lógica pública. O verdadeiro desafio colocado pelas relações mídia/justiça é o de conjugar duas lógicas heterogêneas: a do mercado e a da coisa pública. Ainda mais porque a mídia não constitui um poder instituído. [...] Seus interesses são divergentes. Daí toda a dificuldade em se administrar uma atividade que pertence simultaneamente a dois mundos: o mundo mercantil e o mundo cívico. A mídia tem uma natureza híbrida e não pode ser tratada como uma atividade comercial qualquer, tampouco como uma instituição pública.¹²³

Diante desse ambiente social e institucional complexo e polêmico é que se coloca a demanda por profissionalização na atuação comunicativa do Poder Judiciário. Profissionalização que se busca atingir por meio de uma gestão estratégica desses processos.

¹²⁰ MOREIRA, [2006], p. 17.

¹²¹ GARAPON, 2001, p. 79.

¹²² Ibid. p. 95.

¹²³ GARAPON, 2001, p. 95.

3.4.2 JUDICIÁRIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO STJ

Se as transformações sociais e econômicas ocorridas no século passado impactaram – e ainda impactam – de forma decisiva as organizações privadas e sinalizaram até mesmo com o fim dos governos nacionais tradicionais¹²⁴, o Poder Judiciário não deixou de sofrer essas influências.

Ainda mais, no Brasil, a desatualização da legislação e da estrutura administrativa e jurisdicional somou-se ao fenômeno da judicialização da política e da sociedade, aumentando a pressão sobre o Poder a ponto de sinalizar uma crise – de legitimidade, inclusive – do Judiciário.¹²⁵

Apesar disso, o Poder Judiciário se mostra por vezes resistente a mudanças, criando uma grande disparidade entre as mudanças exigidas pelo contexto social e econômico global e a postura e as práticas da Justiça.

Nos órgãos do Judiciário que se dispõem a exercer esforços em âmbito interno e externo para tornar a Justiça mais atual, rápida e próxima das necessidades do cidadão, exigem-se “concepções modernas de gestão, a construção de novos paradigmas, a agregação de valores, a adoção de medidas que privilegiem a simplicidade e a racionalidade operacional, e, principalmente, o engajamento de todos, [magistrados] e servidores”.¹²⁶

Assim, técnicas de planejamento oriundas das teorias de Administração privada têm sido incorporadas à gestão e à cultura jurídica. Com essa introdução, o planejamento e a gestão estratégica também passaram a ser adotados nos tribunais.

O planejamento estratégico define-se, essencialmente e em contraposição ao planejamento tradicional, por traçar planos mutáveis e metas relativas e adotar uma visão sistêmica da organização. A perspectiva básica é de readaptação, aprendizado com erros e realinhamento na execução dos projetos.

Como já visto, o desempenho organizacional não se insula do de sua comunicação. Se tal já bastaria para justificar a busca pela aplicação do planejamento estratégico a

¹²⁴ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. passim.

¹²⁵ SILVA, Claudia Dantas. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 10, n. 976, 4. mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 6 mar. 2006.

¹²⁶ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano de Gestão: Biênio 2006/2008**. [Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2006], p. 5.

esse subsistema institucional, há ainda um consenso entre os comunicadores do serviço público: a comunicação deve ter importância estratégica para uma instituição pública.¹²⁷

No caso do STJ, a Comunicação obteve, nas últimas gestões espaço para a implantação de um projeto estratégico – a Política de Comunicação Social – com o objetivo de, ao instituir um instrumento orientador e sistematizante de suas ações, contribuir para a manutenção em patamares elevados do conceito do Tribunal perante a sociedade. Para isso, realizou, em 2006, a Pesquisa de Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social, que passaremos a analisar na seqüência.

¹²⁷ MOREIRA, [2006], p. 21.

4 PESQUISA DE OPINIÃO: INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO

Vox populi, vox Dei.

Ditado medieval

Antes de entrar na análise formal e dos resultados da pesquisa, é preciso fazer algumas considerações sobre o conceito de opinião pública e sua dinâmica contemporânea.

4.1 *Opinião pública*

Apesar de a opinião das massas ter sua importância reconhecida desde a antiguidade, apenas a partir da Revolução Francesa é que ela passou a ser estudada de forma sistemática. Hobbes, Hume e Pascal, entre outros que analisaram o conceito, convergem em afirmar sua posição de destaque na regência da sociedade e na legitimação dos governos. Rosseau sintetizaria tais concepções na idéia de que “o desejo mais generalizado é também o mais justo”.¹

No século XIX, a atenção dos pensadores passou da definição do conceito de opinião pública para o problema da competência das massas para expressar opiniões informadas sobre assuntos de políticas públicas, a crescente ingerência da imprensa sobre a opinião e as dinâmicas de formação da opinião pública e sua relação de mútua influência com as instituições políticas e sociais.²

No artigo citado, após o cotejamento de diversas definições do termo opinião pública, Childs aproxima-se de uma nova definição, ao afirmar que apenas salienta que a “opinião pública é qualquer coleção de opiniões individuais, independentemente do grau de concordância ou uniformidade. O grau de uniformidade é um assunto a ser

¹ CHILDS, Harwood. O que é opinião pública. In: _____. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 44-61.

² *Ibid.*

investigado, e não algo a ser fixado arbitrariamente, como condição para a existência da opinião pública”.³

Ao ressaltar que a democracia representativa é um governo da opinião⁴, Sartori define o conceito como um conjunto de opiniões generalizadas sobre temas de interesse geral e problemas coletivos.⁵

Também acrescenta que o termo opinião é realmente o correto, haja vista que a opinião pública é mesmo *doxa* e não *episteme*: é uma opinião subjetiva que não precisa ser demonstrada (e nesse sentido, diverge do ponto de vista de Habermas, que afirmava que Locke, Hume e Rousseau teriam traduzido erroneamente a *doxa* platônica como juízo racional; para Sartori, esses autores conheciam perfeitamente bem o grego e utilizaram *opinião* nesse sentido mesmo, de verdade subjetiva).⁶ “As opiniões são convicções débeis e variáveis. Se se convertem em convicções profundas e profundamente arraigadas, então se transformam em crenças (e o problema muda).”⁷

Considerada assim, a opinião pública – ou as opiniões públicas, como parece ser mais adequado tratá-la – sofre os mesmos processos de formação que a opinião individual: “os fatores sociais, os psicológicos, a persuasão e os veículos de comunicação massiva interferem na formação e desenvolvimento da opinião pública”⁸.

Entre esses fatores, a influência dos grupos de interesse na opinião pública mais geral é determinante. Eles “colocam a controvérsia e esforçam-se para obter aliados entre os desinteressados. Desta forma **o desinteresse e a não informação contribuem para a ação dos grupos de interesse**”.⁹

Esses grupos de interesse, no seu esforço para moldar opiniões, podem provocar, pela propaganda, o estabelecimento de atitudes emocionais e sentimentos. A contrapropaganda faz aparecer, novamente, a controvérsia e

³ CHILDS, 1967, p. 44-61.

⁴ DICEY, Albert. **Lectures on the Relation between Law and Public Opinion in England**. London: Macmillan, 1914. apud SARTORI, 1998, p. 2.

⁵ SARTORI, Giovanni. La opinión teledirigida. **Claves de la razón practica**. Enero/feb., 1998, n. 79. p. 2.

⁶ Ibid. p. 2.

⁷ Ibid. p. 2. Tradução nossa.

⁸ FREITAS, Sidinéia Gomes . Formação e desenvolvimento da opinião pública. **Portal RP**. [S.l., s.n., 200?]. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

⁹ Ibid. Grifo nosso.

o processo de discussão. Assim, pode-se notar que a propaganda é prejudicial somente quando existe apenas uma propaganda.¹⁰

Também Childs demonstra ponto de vista equivalente:

A opinião pública não constitui um padrão estático e inflexível. Ela própria é o produto final de inúmeras influências que a dirigem e a modelam. Especialmente numa democracia, a opinião pública está sujeita a uma batalha incessante de propagandas concorrentes. Como indivíduos e organizações, tanto a modelamos quanto a seguimos. Usamo-la como padrão de comportamento institucional, e simultaneamente tentamos ajustá-las a nossos desejos.¹¹

No entanto, ressalta que

A capacidade de pesar satisfatoriamente os méritos relativos das opiniões em conflito pressupõe condições que frequentemente não existem.[...] Um dos problemas mais angustiantes do nosso tempo é por ordem nessa discussão. A liberdade de opinião não é um fim em si; é um meio para chegar a um fim – o esclarecimento da opinião pública. Ela só pode atingir o seu objetivo na medida em que sejam evitados os abusos e colocada ordem nesse caos.¹²

Sartori dirá que o processo de formação da opinião pública na atualidade é essencialmente influenciado pela televisão.¹³ Para ele, o processo de produção da notícia televisionada, dependente essencialmente de imagens – por uma auto-imposição – resulta em que o meio seja o que dá menos informações – em especial informações que vão resultar em uma opinião pública sobre problemas de interesse comum – do que qualquer outro.¹⁴ “A redução-restrição é gigantesca: e o que desaparece é o enfoque do problema a que se referem as imagens. Porque a imagem é inimiga da abstração, e explicar é um discurso abstrato.”¹⁵

4.2 Pesquisas de opinião e legitimação política

Quanto às pesquisas de opinião, o maior foco de críticas contemporaneamente concentra-se em sua utilização, descontextualizada e interessada, principalmente

¹⁰ ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Público e opinião pública. In: **CURSO de relações públicas**. São Paulo: Atlas, 1980. p.15-20. apud ibid.

¹¹ CHILDS, Harwood. Opinião pública e controle social. In: _____. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 160-176.

¹² CHILDS, 1967, p. 160-176.

¹³ SARTORI, 1998, p. 2.

¹⁴ Ibid. p. 4.

¹⁵ Ibid. p.5.

pela e por meio da imprensa. Os meios adotam as sondagens sem restrições, ignorando tanto suas características de efemeridade quanto de superficialidade, abrindo espaço para a geração de fatos políticos altamente previsíveis.¹⁶ A dinâmica que se estabelece a partir dessa divulgação seria a disputa pela “*opinião do público*, para que este abrace a opinião expressa ou publicada como opinião própria”.¹⁷

Esse recurso selvagem à opinião pública é também pernicioso porque faz crer que, numa democracia, a opinião pública é o melhor juiz. O que é tão falso quanto o é quando se trata de matéria científica. [...] O debate sobre imigração não pode se passar dentro de um tribunal, tampouco aquele sobre a culpabilidade de uma pessoa se realizar em praça pública. A convicção sobre fatos não é comparável às opiniões sobre coisas.¹⁸

Em relação à célebre crítica de Bordieu em *A opinião pública não existe* – resumida em três postulados básicos: a suposição de que todos podem ter uma opinião sobre determinado assunto, de que estas opiniões se equivalem e de que existe um consenso sobre os problemas relevantes e perguntas que devem ser feitas¹⁹ – tais problemas ou se aplicam mais exatamente à utilização das sondagens como instrutores da própria discussão pública e da legitimação política²⁰ – diríamos, em outras palavras, manipulação das massas –, ou podem ser mitigados por métodos de pesquisa, ou não se aplicam às pesquisas de avaliação de imagem promovidas por instituições.

No entanto, apesar dessas ponderações, o que nos interessa aqui é a utilidade das sondagens como instrumento de planejamento de ações de comunicação institucional e interna e não como bússola para toda a atuação da instituição ou seus membros, em especial se falamos de um órgão do Judiciário, que não deve guiar-se por ações políticas.

Afinal, as questões que interessam a uma instituição, mesmo governamental, não necessariamente coincidem – nem devem sempre coincidir – com as da sociedade.

¹⁶ BROTAS, Antonio. Sondagem de opinião: um novo elemento do jornalismo político. **Sondagem de opini o.pdf**. [S.l.: s.n., 2003?]. p. 1.

¹⁷ BROTAS, op. cit., p. 3. Grifo nosso.

¹⁸ GARAPON, 2001, p. 91-93.

¹⁹ BOURDIEU, Pierre. La opinión pública no existe. **JMC-YR**. Conferencia dictada en Noroit, Arras, em enero de 1972 y publicada en *Les temps modernes*, n. 318, enero de 1973, p. 1292-1309. Disponível em <<http://web.archive.org/web/20010429060805/http://www.jmc-yr.com/>>. Acesso em 7. fev. 2007.

²⁰ LOPES, Luis Carlos. A espiral da opinião comum: a televisão... **Espéculo**. Madrid, 2006, n. 32., Universidad Complutense de Madrid. Disponível em <<http://www.ucm.es/info/especulo/numero32/opiniao.html>>. Acesso em 7 fev . 2007.

Ela pode optar por estratégias a partir de uma série de elementos técnicos, políticos e sociais e desejar conhecer os efeitos dessas escolhas sobre um determinado público ou sobre a opinião pública.

E pode-se afirmar que uma pessoa seja capaz de emitir uma opinião – desinformada, especulativa ou preconceituosa que seja, mas ainda uma opinião – sobre tais assuntos, à semelhança do que afirma Sartori.

Ao mesmo tempo, não se pode afirmar que o emissor de uma opinião de maior peso – no sentido de ser capaz de influenciar maior número de pessoas comuns ou decididoras – tenha necessariamente capacidade de emitir uma opinião informada e embasada sobre determinado tema.

Ou seja, interessa-nos nas pesquisas o seu caráter de “fonte de informação indispensável para a organização e execução de campanhas políticas e para monitoramento de imagem pública de políticos e candidatos [...]”.²¹ Podendo elas, assim, indicar não necessariamente uma demanda por mudança de atitudes da organização ou apresentar uma legitimação de suas posturas, mas, eventualmente, apontar uma reorientação necessária na forma de comunicação ou na intensidade de publicização dessas atitudes e posturas.

Nesse contexto, a pesquisa não deve ser usada como forma única de informação ou mesmo síntese da opinião pública, mas sim como elemento de um quadro da imagem institucional que será composto por uma série de outros dados, inclusive sondagens qualitativas.

Pois se os resultados de uma pesquisa estão para o movimento da bolsa assim como as atitudes estão para a economia real²², no âmbito da comunicação profissionalizada, tais sinais podem indicar ruídos, bloqueios, distorções que podem ser trabalhadas e analisadas com o objetivo de se atingir uma melhor correspondência entre a realidade da instituição e a percepção dessa realidade pelos públicos estudados.

O que nos parece condenável é o uso puro e simples da pesquisa de opinião para uma atuação propagandística do Poder Público; mas nada indica uma má-fé quando se sondam as opiniões da população para, por meio de ações comunicativas guiadas por

²¹ BROTAS, [2003?], p. 6.

²² SODRÉ, Muniz. A opinião é mesmo pública? **Jornal de Debates**, 4 abr. 2001. Disponível em <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/jd040420011.htm>>. Acesso em 7 fev. 2007.

uma ética argumentativa que vise aprofundar temas e comprovar justificativas, busque-se alterar essas opiniões.

Os parâmetros que devem guiar esse foco específico de uso das sondagens e a interpretação dos resultados da pesquisa que é o objetivo final deste trabalho passarão a ser apresentados a partir da próxima seção.

4.3 Pesquisa como instrumento de comunicação organizacional

Se comunicação é um processo interativo de troca de informações e a comunicação pública implica a influência mútua entre agentes políticos e atores sociais sobre assuntos de interesse público em um ambiente público de debates²³, de que maneiras as organizações podem estabelecer esse diálogo? Sondar o ideário de certas audiências por meio de pesquisas de opinião é um caminho viável.

A pesquisa de opinião em comunicação organizacional tem caráter administrativo e guia-se majoritariamente por uma epistemologia positivista. Busca, essencialmente, comprovar atitudes básicas de grupos, mensurar opiniões verdadeiras, identificar líderes de opinião, reduzir custos e focar gastos e pré-testar mensagens e canais de comunicação.²⁴ Nesse sentido, constitui “pré-requisito para o planejamento das relações públicas nas organizações”²⁵. Afinal,

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 [...]²⁶

²³ DUARTE, Jorge. **O profissional de comunicação e os desafios de fazer Comunicação Pública**. [Brasília, 2006?]. DesafiosProfissionaisemComPblica.ppt. Material didático da especialização em comunicação pública do Instituto de Ensino Superior de Brasília, Brasília, 2006.

²⁴ WILCOX, Dennis et al. **Public relations strategies and tactics**. 42. ed. Nova York: Harper-Collins College Publishers, 1995. p. 159 apud KUNSCH, 2003, p. 278.

²⁵ KUNSCH, 2003, p. 277.

²⁶ BROOM, Glen; DOZIER, David. **Using Research in Public Relations: applications to program management**. Englewood Fields: Prentice Hall, 1990. p. 4. apud KUNSCH, 2003, p. 280.

Existem cinco abordagens de uso de pesquisa em comunicação organizacional: o não-uso, a informal, a de factóide, a exclusiva de avaliação e a científica.²⁷ As quatro primeiras não teriam influência no planejamento ou na melhoria dos programas de comunicação, ao contrário da última. Nesta, assim como na ciência, a pesquisa seria usada para desenvolver, testar e modificar teorias – e programas – de comunicação na instituição.

Kunsch diferencia também a aplicação da pesquisa (que serve para reunir informações a fim de contribuir para a análise de determinado problema e com vistas ao planejamento de ações) da avaliação (que busca verificar como essas ações foram realizadas e quais seus resultados).²⁸

A mesma autora ainda lista as seguintes modalidades de pesquisa de comunicação no âmbito institucional: pesquisa de opinião, pesquisa institucional, auditorias de opinião, auditorias de imagem, auditorias de comunicação organizacional, auditorias de cultura corporativa, auditorias sociais e monitoramento ambiental.²⁹

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. [...] 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.³⁰

Em outras palavras, a pesquisa está mais ligada à etapa de planejamento de ações comunicativas, enquanto a auditoria está relacionada à etapa de avaliação operacional das atividades de comunicação.

Já Grunig não faz essa diferenciação, afirmando ser “importante realizar tanto a pesquisa formativa como de avaliação, e considerar tanto o método quantitativo como o qualitativo”³¹. Para o autor, a importância da pesquisa está no fato de que

²⁷ BROOM; DOZIER, 1990. p. 14-20. apud GRUNIG, James. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. **Organicom**, USP, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 49.

²⁸ KUNSCH, 2003, p. 287.

²⁹ KUNSCH, 2003, p. 288.

³⁰ KUNSCH, 2003, p. 288.

³¹ GRUNIG, 2005, p. 49.

organizações eficazes atingem seus objetivos [...] porque escolhem aqueles que são valorizados por seus públicos estratégicos, tanto dentro como fora da organização, e também porque gerenciam com sucesso os programas elaborados com a finalidade de realizar esses objetivos.[...] Organizações devem ser eficazes em quatro níveis crescentes de análise: 1) o nível do programa, 2) o nível funcional, 3) o nível organizacional e 4) o nível social.³²

Ainda segundo Grunig,

Os departamentos de Relações Públicas devem realizar pesquisas formativas para identificar os públicos estratégicos, para estabelecer como a organização pode se comunicar melhor para desenvolver relacionamentos de qualidade com esses públicos, para desenvolver estruturas departamentais que facilitem a comunicação com os públicos estratégicos e para determinar como a organização pode alinhar seu comportamento com as necessidades de seus públicos. Os departamentos de Relações Públicas devem realizar pesquisa avaliatória tanto no pré-teste como no pós-teste desses programas, das estruturas e das políticas e comportamentos organizacionais.³³

Entre essas categorias, o autor considera que

pesquisa qualitativa (principalmente grupos focais) é ideal para pesquisa formativa no nível do programa – embora possa ser utilizada também para avaliações naquele nível. A pesquisa quantitativa pode ser especialmente valiosa na segmentação de públicos e para avaliar resultados no nível do programa. Em muitos casos, ambos os tipos de pesquisa podem ser utilizados para fornecer perspectivas complementares, tanto na pesquisa formativa como na avaliatória.³⁴

Para ele, a pesquisa *survey*, quantitativa de opinião, serve melhor aos estudos avaliatórios, porque geralmente pede que as pessoas respondam a problemas, questões ou programas previamente identificados.³⁵

Quanto aos tipos de pesquisa formativa, Grunig destaca a importância da modalidade grupo focal, “seguramente o tipo mais útil de ferramenta da pesquisa formativa, porque auxiliam os profissionais de Relações Públicas a captarem o que motiva as pessoas e explicam o que essas pessoas pensam e fazem de sua própria maneira”³⁶.

Nem sempre sabemos a pergunta certa, essencial para o problema ou desafio. De acordo com Hellinger, o mais importante é a definição da pergunta. O Grupo Focal, como ferramenta de pesquisa qualitativa, ajuda a identificar tendências, desvenda problemas, busca a agenda oculta do problema. O Grupo focal permite-nos também aprofundar nossa reflexão em busca do que é essencial – Jean Ives Leloup diz que conhecemos três palavras: o urgente, o necessário e o essencial. Vivemos muito na urgência e no necessário, mas, quando se trata do essencial, deixamos para mais tarde

³² GRUNIG, 2005, p. 50.

³³ GRUNIG, 2005, p. 52.

³⁴ GRUNIG, 2005, p. 53.

³⁵ GRUNIG, 2005, p. 59.

³⁶ GRUNIG, 2005, p. 58.

as oportunidades de ampliação de consciência. Eu diria que o Grupo Focal, quando bem orientado, permite a reflexão sobre o essencial, o sentido dos valores, dos princípios e motivações que regem os julgamentos e percepções das pessoas.³⁷

A auditoria de opinião seria outro elemento importante de pesquisa formativa. Isso porque

tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes, compreendendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. [...] Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho.³⁸

Apesar de tal termo não aparecer no projeto básico da pesquisa promovida pelo STJ em 2006, ou mesmo em seus relatórios, sua constituição a caracteriza, ainda, como uma auditoria de opinião, como será visto à frente, razão pela qual definimos aqui o conceito.

Há certa polêmica em relação à utilização dessa terminologia³⁹, mas nada impede sua equiparação às entrevistas em profundidade realizadas junto a públicos estratégicos: “A auditoria de opinião é essencialmente uma pesquisa, porém na forma de um levantamento aberto, com roteiro flexível e em profundidade”.⁴⁰

Kunsch a define como um levantamento feito junto dos públicos-líderes cuja “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”.⁴¹

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.⁴²

³⁷ COSTA, Maria Eugênia Belczac. Grupo focal. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 180.

³⁸ KUNSCH, Margarida. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE; BARROS (org.), 2006, p. 238.

³⁹ FIGUEIREDO, Suzel. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa. **Organicom**, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 190-191.

⁴⁰ VALENÇA, Rolim, s.d., apud KUNSCH, 2003, p. 306.

⁴¹ KUNSCH, 2003, p. 305.

⁴² KUNSCH, 2003, p. 306.

4.3.1 OUTROS MÉTODOS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO

Como veremos à frente, a Pesquisa de Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social do STJ realizada em 2006 define-se como uma “Auditoria de Comunicação e Imagem”, apesar de mostrar-se essencialmente como uma pesquisa de opinião e de entrevistas em profundidade— razão pela qual iremos apresentar, também, sucintamente, esses e outros métodos de pesquisa em comunicação.

Kunsch aponta que, no âmbito da comunicação institucional, são essenciais os seguintes tipos de pesquisa e auditoria: pesquisa de opinião, pesquisa institucional, auditoria de opinião, auditoria de imagem, auditoria de comunicação organizacional, auditoria de cultura corporativa e monitoramento de ambiente (também chamada de auditoria social).⁴³

A auditoria de comunicação tem, para a autora, a função de “examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa, visando, neste contexto, melhorar o desempenho das práticas comunicacionais vigentes”⁴⁴. O instrumento deve, ainda, fazer parte de um conjunto maior de pesquisas e auditorias aplicados no campo da comunicação, e constitui, nesse sentido, uma das primeiras etapas no processo de planejamento nesta área.⁴⁵

O termo ainda é tratado de forma diferente por Kunsch em relação a outros autores. Ela própria afirma que “o que muitos autores concebem como auditoria da comunicação organizacional nós trabalhamos no contexto da pesquisa institucional, aplicando grande parte desta pesquisa – que visa estudar e conhecer a organização – à área de comunicação”⁴⁶.

Em sua perspectiva, esse questionário de pesquisa institucional, entrevistas em profundidade e formulários e protocolos especiais de análise de mídias são instrumentos de uma auditoria de comunicação que permitirá, a partir da reunião de todos os dados coletados, criar uma base documental para iniciar o processo de interpretação e análise de todas as informações obtidas. A conclusão de uma auditoria se dá com a produção de um relatório executivo, “parte decisiva para o

⁴³ KUNSCH, 2003, p. 288.

⁴⁴ Ibid., p. 302.

⁴⁵ KUNSCH, 2006, p. 236.

⁴⁶ Ibid., p. 237.

sucesso de uma auditoria” que indica as ações propostas para a solução dos problemas identificados.⁴⁷

[No relatório final] estarão contidas as recomendações fundamentais a serem seguidas pela organização-cliente, se ela pretende mudar as distorções e disfunções dos processos e das ações comunicativas que foram objeto de estudo e análise. Essas recomendações devem ser realísticas, utilizáveis e concretas, apontado caminhos e soluções. Outro aspecto a considerar é a apresentação oral e escrita deste relatório final.⁴⁸

Já a auditoria de imagem envolve algumas definições bastante diversas dependendo da linha seguida por cada autor. Kunsch cita três definidores do conceito de auditoria de imagem.⁴⁹

Para Villafañe, o processo não pode se limitar à avaliação da imagem organizacional projetada pela mídia, mas abranger também a imagem funcional – decorrente de seu comportamento corporativo, sua situação financeira e comercial (ou relacionada à atividade-fim), imagem interna e imagem pública –, a auto-imagem – sua cultura corporativa – e a imagem intencional – derivada de seu posicionamento estratégico e de sua personalidade revelada.⁵⁰

Schuler propõe uma outra abordagem, que visa avaliar a imagem da instituição diante de um público específico:

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 aos entrevistados, a manifestação mais espontânea e despreocupada possível das idéias que esse “termo indutor” lhes traz.⁵¹

Há ainda a proposta defendida por Wilson da Costa Bueno, focada especialmente na auditoria de imagem na mídia. Bueno é conhecido pela crítica que destina à abordagem tradicional de mensuração de exposição na mídia praticada por empresas de *clipping* chamada de centimetragem – e também a modelos semelhantes, mas ainda meramente quantitativos.

Na verdade, a auditoria de imagem na mídia inclui também a mensuração do espaço ocupado por uma organização nos veículos jornalísticos [...], mas, de

⁴⁷ KUNSCH, 2006, *passim*.

⁴⁸ *Ibid*, p. 251.

⁴⁹ KUNSCH, 2003, p. 308.

⁵⁰ VILAFANE, 1999, *apud* KUNSCH, 2003, p. 308-309.

⁵¹ SCHULER, 2000, *apud* KUNSCH, 2003, p. 310.

longe, extrapola essa análise: ela incorpora aspectos qualitativos e, especialmente, adota uma perspectiva abrangente para contemplar essa presença. Ela, na prática, só se constitui em instrumento de inteligência empresarial e, portanto, desempenha uma função estratégica, quando representa uma leitura adequada da inserção da organização na imprensa, o que significa levar em conta tanto as estratégias/ações de comunicação da organização como o sistema de produção jornalística. A análise de centimetragem, por não enxergar além do *clipping* [...] e privilegiar apenas aspectos quantitativos [...] descarta subsistemas importantes da produção jornalística, ignorando instâncias que condicionam a própria inserção de notas, notícias ou reportagens na mídia [...] e o peso ou importância dos veículos[...].⁵²

O autor defende a particularização do relacionamento da empresa com a imprensa, a partir do conhecimento da singularidade dos veículos e de seus espaços privilegiados, do perfil comunicacional dos concorrentes.⁵³

A estratégia de relacionamento com a mídia [...] vai exigir que as organizações não pensem os veículos como uma unidade única ou íntegra porque eles, de há muito tempo, estão internamente segmentados. Um bom trabalho de assessoria de imprensa culminará com um contato diversificado mesmo para um único veículo, contemplando editores e colunistas com informações e focos distintos. [...] O relacionamento deve contemplar essa segmentação, sob pena de se tornar ineficiente ou arriscado. É preciso conhecer os focos de cobertura, identificar os jornalistas que se afinam com as posições da organização e os que se opõem, por algum motivo, a elas.⁵⁴

O que seria possível com uma auditoria de imagem na mídia abrangente que comparasse também a exposição dos concorrentes da instituição.⁵⁵

⁵² BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de imagem na mídia. In: **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. DUARTE; BARROS (org.), 2006, p. 348.

⁵³ BUENO, 2003, p. 101.

⁵⁴ BUENO, 2005, p. 22.

⁵⁵ Ibid., loc. cit.

5 PESQUISA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO STJ 2006: ANÁLISE CRÍTICA

Há três tipos de mentiras: mentiras, mentiras ultrajantes e estatísticas.
Benjamin Disraeli (1804 - 1881)

A “Pesquisa de avaliação institucional e comunicação” encomendada pelo Superior Tribunal de Justiça em 2006 atende aos requisitos de uma pesquisa científica? Essa será a primeira preocupação deste capítulo de análise crítica. Para tanto, é preciso, ainda antes, enquadrar sua tipologia. Faremos isso a partir da análise de seus objetivos, metas e procedimentos, conforme documentados no projeto básico da licitação, que nos servirá como uma exposição de motivos, no contrato com a empresa ganhadora e em propostas de concorrentes.

5.1 Caracterização e Tipologia

Como serve de embasamento para a contratação e, conseqüentemente, posterior execução do trabalho de pesquisa, o projeto básico deve trazer todos os requisitos, as definições e finalidades do serviço pretendido.

No caso da pesquisa contratada pelo STJ em 2006, seu projeto básico propunha uma “Auditoria de Comunicação e Imagem”, que teria como objeto a realização de uma “ampla pesquisa” com a finalidade de obter uma “avaliação do impacto das ações e iniciativas do STJ na área de comunicação” e uma “visão do estágio atual do clima de opinião a respeito de sua imagem institucional”.¹

A pesquisa a partir da qual será construído o diagnóstico será fundada, portanto, em dois grandes eixos: 1- Investigação da percepção da sociedade sobre a imagem institucional do Tribunal; 2- Avaliação da efetividade das ações de comunicação do STJ.²

¹ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Projeto Básico para a realização da Pesquisa de Opinião para a Auditoria de Comunicação e Imagem do STJ**. Brasília, 2005. p. 3.

² Ibid., loc. cit. Grifo do autor.

Um trecho do projeto é revelador da contradição existente na formatação da pesquisa:

A complexidade do estudo, a natureza dos temas a serem investigados e os tipos de respostas procuradas indicam a necessidade de se abordar os públicos de diferentes maneiras – tanto por métodos quantitativos, quanto qualitativos. **Não é a intenção do STJ, porém, determinar exatamente os métodos a serem utilizados nas pesquisas de comunicação solicitadas, nem os instrumentos/abordagens que serão empregados nas coletas de dados, já que tais definições são essencialmente técnicas e afetam diretamente a eficácia dos resultados.**³

Ora, **se os instrumentos e métodos afetam diretamente a eficácia dos resultados, como pode a instituição contratante omitir-se na definição desses parâmetros** “essencialmente técnicos”? A miopia da definição de um método de obtenção de resultados científicos como se mero conjunto de formas de procedimento, equiparáveis, é também um contra-senso.

Apenas um dos títulos consultados para este estudo é uma coletânea de artigos que abordam técnicas e métodos de pesquisa em comunicação. Reúne as análises de 31 pesquisadores da comunicação sobre ao menos 24 abordagens de pesquisa nessa área. Podem quaisquer dessas abordagens ser equiparadas, seus resultados comparados em uma mesma base? É bastante claro que não.

A obviedade de que uma definição tão ampla não poderia gerar resultados confiáveis parece ter levado a uma tentativa de direcionamento da metodologia.

Ainda assim, alguns procedimentos precisam ser ressaltados. No caso da frente de pesquisa destinada a medir a percepção da existência e do papel do STJ na estrutura do Poder Judiciário brasileiro, a preferência é por entrevistas pessoais (não-coletivas) capazes de gerar dados que possam ser trabalhados em análise multivariada (mais de uma variável). Ou seja, é do interesse do STJ obter análises que apresentem correlações de variáveis, detectem segmentos e identifiquem fatores que possam dar sentido a números aparentemente desconexos. Por outro lado, a frente destinada a obter uma avaliação da comunicação institucional do STJ pode – e deve – recorrer também a técnicas de entrevista em profundidade e/ou discussões em grupo, por meio das quais seja possível obter informações aprofundadas sobre o posicionamento dos respondentes.⁴

A pouca solidez da norma é evidenciada na restrição que se procura fazer:

A exigência maior é pela escolha de metodologias que evitem o risco de obtenção de respostas dispersas e diluídas, em que predominam a

³ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 8. Grifo nosso.

⁴ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 9.

superficialidade e a falta de consistência de resultados para a tomada de decisões.⁵

A exigência, definida como maior, deveria ser a mínima, não só da pesquisa como de qualquer contratação –haja vista o desatendimento dos objetivos do trabalho–, de qualquer produto ou serviço, quer pelo Poder Público quer pela iniciativa privada; e qualquer proposta que não apresentasse essas características essenciais não deveria sequer ser considerada.

Com uma definição criteriosa do escopo e das metodologias aplicáveis ao processo – vinculadas aos objetivos de análise da comunicação da instituição–, a presença de tal ressalva não precisaria ocorrer.

Mesmo porque até definições “essencialmente técnicas” influenciam de forma determinante os resultados da pesquisa.

A partir de análises e considerações sobre as metas da pesquisa, os prazos de aplicação e o custo, pode-se escolher entre a aplicação da entrevista pessoal, por telefone ou correio, com algumas variações possíveis. Cada um desses métodos possui características próprias com vantagens e desvantagens. A partir da análise e da seleção da técnica que mais se adapta à pesquisa proposta, é preciso potencializar os aspectos positivos de cada método e tentar neutralizar os efeitos negativos. [...] A possibilidade de interferência, e até certa manipulação, do pesquisador no desenrolar da entrevista é um dos principais cuidados a se adotar no processo. Esta interferência, intencional ou não, pode se dar pela má formulação da pergunta, pela ordenação confusa das questões, pelo constrangimento ocasionado ao entrevistado pela presença do entrevistador.⁶

Também há que considerar as divergências entre os custos de propostas bastante diversas por se tratar de uma licitação; as conseqüências dos métodos em termos de orçamento, cronograma, procedimentos de controle e tipos de dados mensurados são críticas e impedem uma comparação efetiva entre propostas equalizadas. Conforme se vê no quadro abaixo:

Quadro 1 - Técnicas de coleta de dados.

Técnica de coleta de dados	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Entrevista pessoal	Possibilidade de explicação das perguntas complexas e uso de recursos visuais para auxiliar a resposta, como gráficos ou fotos. Maior cooperação do entrevistado,	O custo das entrevistas pessoais é o mais alto dentre todos os métodos O tempo de aplicação em campo pode ser grande se comparado ao telefone.

⁵ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 8.

⁶ NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, BARROS, 2006, p. 164-165.

	<p>devido a procedimentos de aproximação e obtenção de respostas por escrito, caso a pergunta seja delicada.</p> <p>Alcance de amostras que estão inacessíveis por outros métodos, como, por exemplo, com moradores de rua.</p> <p>Possibilidade de aplicar entrevistas mais longas.</p> <p>Segurança de que as instruções de preenchimento serão observadas.</p> <p>Índice elevado de respostas, pois é difícil que a entrevista seja interrompida antes de ter chegado ao final.</p>	<p>O entrevistador pode introduzir algum viés na entrevista, mesmo sem querer. Pode demonstrar qualquer reação ao invés de se manter neutro diante das respostas.</p> <p>A infra-estrutura para aplicação dos questionários é maior, pois se devem prever o treinamento dos entrevistadores, seu deslocamento até as áreas selecionadas, o possível uso de supervisores, entre outras medidas.</p>
Entrevista por telefone	<p>Custo reduzido em relação às entrevistas pessoais.</p> <p>Rapidez na aplicação dos questionários (possibilidade de realizar muitas entrevistas simultâneas).</p> <p>Facilidade na gestão da aplicação de entrevistas, logística reduzida, proximidade dos entrevistadores, acompanhamento das entrevistas.</p> <p>Associação a programas de informática: a seleção aleatória dos números a serem discados e respostas alimentando diretamente a base de dados.</p> <p>Entrevistado sente que o anonimato é preservado, estimulando o aumento do índice de respostas.</p> <p>Segurança de que as instruções de preenchimento do questionário serão observadas.</p>	<p>Entrevista pode ser interrompida a qualquer momento pelo entrevistado, que pode desligar o telefone.</p> <p>Limitação da amostra à população que possui telefone.</p> <p>Impossibilidade de uso de recursos visuais, limitando a formatação do questionário.</p> <p>Inadequação para tratar de temas delicados.</p> <p>Vínculo que se estabelece entre entrevistador e entrevistado é frágil e pode comprometer a credibilidade da pesquisa.</p>
Questionário por correio	<p>Custo baixo, pela falta de contratação e treinamento de entrevistadores.</p> <p>Possibilidade de se alcançarem amostras inacessíveis por outros métodos (locais distantes).</p> <p>Uso de recursos visuais (gráficos, tabelas ou ilustrações) para complementação das respostas.</p> <p>Inexistência de viés do entrevistador.</p> <p>Permissão do uso de respostas longas e mais complexas, bem como uso de baterias de respostas similares.</p> <p>Entrevistado pode responder quando for mais conveniente.</p>	<p>Insegurança quanto à existência de cooperação entre entrevistado e pesquisador.</p> <p>Índice de respostas abaixo do dos outros métodos.</p> <p>Dúvidas do questionário não podem ser esclarecidas com ninguém.</p> <p>Montagem da amostra é mais difícil, ao se considerar o baixo nível de respostas.</p> <p>Prazo para as respostas é mais longo.</p> <p>Impossibilidade de garantir que a pessoa selecionada na amostra é a mesma que respondeu ao questionário.</p>

	Entrevistado garante que sua resposta seja anônima, pois não há contato com qualquer entrevistador.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: DUARTE; BARROS, 2006, p. 166-167.

Abordagens qualitativas também foram sugeridas nas propostas iniciais, colhidas antes da licitação, que têm como fim a estimativa de custos e o cotejamento de aspectos técnicos dos produtos e serviços a serem contratados. Das três propostas prévias recebidas pelo STJ, duas propunham a realização de grupos focais para os segmentos da população em geral e de servidores, além de outros métodos qualitativos e quantitativos complementares.

Ainda assim, a nosso ver, cada uma dessas modalidades de pesquisa deveria ser aplicada em momentos diferentes e não simultaneamente. Isso porque, conforme exposto neste trabalho, cada uma das abordagens tem características e objetivos próprios e seus resultados podem ser potencializados se encadeados de forma lógica, servindo de subsídio para a fase seguinte.

Poderiam ser evitados também os problemas apontados por Bordieu em relação à eleição de temas e públicos a serem estudados. Se tivesse sido realizada uma pesquisa formativa, de perfil qualitativo, junto a públicos estratégicos internos e externos – especialmente se do tipo grupo focal – e apenas posteriormente fosse aplicada a *survey*, quantitativa, tentando confirmar, extrapolar os achados iniciais para outros públicos, além de relacionar as percepções de formadores de opinião com os destinatários finais das informações, o resultado da contratação seria significativamente mais efetivo. Além de menos influenciado pelo ponto de vista preexistente, não-embasado e não-validado da instituição.

Até mesmo a proposta comercial da empresa vencedora do processo licitatório faz menção à realização de grupos focais. No entanto, a decisão de não realizá-los deveu-se a uma questão de logística. O instituto contratado pretendia realizar os grupos focais em sua base operacional (Belo Horizonte/MG), mas o Tribunal preferia diversificar os públicos a serem ouvidos qualitativamente em praças diferentes (em especial, Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal).⁷

Mais uma vez, a falta de definições metodológicas precisas no projeto básico da licitação impediu a efetivação de processos de sondagem adequados. O que se pode

⁷ FEEDBACK sobre plano de trabalho (2). Brasília, 2006. Feedback sobre plano de trabalho (2).doc

inferir é que o instituto propôs uma amostra incompatível com as expectativas do cliente (que não estavam explícitas), mas que atenderia à sua proposta de preços. Sendo assim, a definição apenas posterior do escopo, que não vinculava nenhuma das partes por falta de previsão contratual específica, impediu a execução do trabalho como esperado.

O erro de interpretação básico entre o que deveria constar no projeto de licitação e o que constituiria excesso de exigências capazes de impedir a ampla concorrência parece estar na definição do objeto contratado: “[...] trabalho exploratório, planejamento, amostragem, coleta de dados ou processamento e análise podem ser contratados separadamente ou como um todo.”⁸

Se os objetivos da pesquisa estivessem bem definidos, as técnicas mais apropriadas para obter os tipos de dados que melhor respondessem às questões de pesquisa seriam conhecidas e seus custos médios estimados. Isso permitiria uma especificação precisa da pesquisa a ser contratada – já na fase de planejamento, seguindo pela amostragem e pela coleta, processamento e análise de dados – evitando os problemas verificados. O excesso de zelo, injustificado, resultou em mais prejuízos que benefícios à própria Administração Pública.

5.2 Formação das Amostras

As amostras previstas no projeto básico da licitação da “Auditoria de Comunicação e Imagem” para cada segmento eram as seguintes: mínimo de 80 formadores de opinião para as entrevistas em profundidade, de 500 servidores (incluindo ministros e terceirizados) e de 2.000 pessoas com mais de 16 anos.

Para fazermos um plano de amostragem devemos ter bem definidos os objetivos da pesquisa, a população a ser amostrada, bem como os parâmetros que precisamos estimar para atingir aos objetivos da pesquisa. Num plano de amostragem deve constar a definição da unidade de amostragem, a forma de seleção dos elementos da população e o tamanho da amostra.⁹

⁸ COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 265

⁹ BARBETTA, 2001, p. 44.

Diante da falta de definição de objetivos e parâmetros de medição no projeto básico da licitação, resta, para os fins desta análise, a proposta de trabalho final do instituto responsável pela coleta e processamento dos dados e os dados disponíveis nos relatórios estatísticos e analíticos de cada segmento de pesquisa. Devido às diferenças das amostras e métodos, essas abordagens serão analisadas separadamente.

5.2.1 *SEGMENTO: POPULAÇÃO BRASILEIRA*

Nessa vertente de exploração, exigia-se o respeito a cotas em relação a sexo, idade, renda familiar e escolaridade ao abordar-se no mínimo 2.000 indivíduos acima de 16 anos – o que indica o interesse não-explicito de investigar os eleitores. Também se pedia a distribuição da pesquisa pelas capitais Brasília (DF), São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre (RS), Recife (PE) e Belém (PA), além de outras cinco cidades do interior, uma em cada macrorregião do País. Verifica-se que foram realizadas entrevistas domiciliares, além das cidades já citadas, em Rio Verde (GO), Santa Luzia (MG), Criciúma (SC), Marabá (PA) e Imperatriz (MA).

Foi utilizada uma metodologia de estratificação para composição da amostra final. Esse procedimento, segundo a empresa contratada,

“assegura que a amostra seja realmente representativa para cada cidade da amostra. Após a realização dos cruzamentos por cidade, foi estabelecido um peso para cada uma delas, na amostra, correspondente à proporção da população de cada cidade para o conjunto da amostra”.¹⁰

A composição da amostra resultante da técnica foi a seguinte:

¹⁰ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social**: Relatório estatístico e analítico – população brasileira. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 5.

Quadro 2 - Composição da amostra¹¹

Cidades	População	%	Amostra Proporcional	Amostra Estratificada
População de São Paulo – SP	10.927.985	44,4	888	422
População do Rio de Janeiro – RJ	6.094.183	24,8	496	281
População de Belém – PA	1.405.871	5,8	116	203
População de Recife – PE	1.501.008	6,0	120	200
População de Brasília – DF	2.333.108	9,5	190	200
População de Porto Alegre – RS	1.428.696	5,8	116	200
População de Imperatriz – MA	232.256	0,9	20	100
População de Rio Verde – GO	133.231	0,5	12	100
População de Santa Luzia –MG	214.398	0,8	16	100
População de Criciúma – SC	185.519	0,7	16	100
População de Marabá – PA	195.807	0,8	16	100
Universo/Amostra Total	24.652.062	100	2.006	2.006

Fonte: INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 6.

A margem de erro que para o total da amostra ficou em 2,2% (com intervalo de confiança de 95,5%) ficou distribuída da seguinte forma para cada cidade pesquisada:

Quadro 3 - Margem de erro por cidade

Cidades	Margem de erro	Intervalo de confiança
População de São Paulo – SP	4,8	95,5%
População do Rio de Janeiro – RJ	5,9	95,5%
População de Belém – PA	7,0	95,5%
População de Recife – PE	7,0	95,5%
População de Brasília – DF	7,0	95,5%
População de Porto Alegre – RS	7,0	95,5%
População de Imperatriz – MA	10,0	95,5%
População de Rio Verde – GO	10,0	95,5%
População de Santa Luzia –MG	10,0	95,5%
População de Criciúma - SC	10,0	95,5%
População de Marabá - PA	10,0	95,5%
Universo/Amostra Total	2,2	95,5%

Fonte: INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 7.

Conforme o método utilizado pela empresa responsável pela pesquisa, a representação de cada macrorregião do País nos resultados foi a seguinte:

¹¹ INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 6.

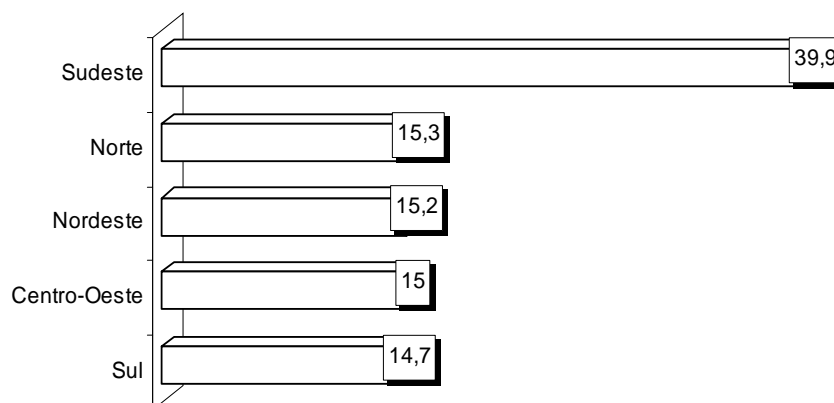


Gráfico 1 - Representatividade de cada macrorregião na amostra¹²

Houve, aqui, uma falha que consideramos grave: a divisão da amostra por região diminuiu a representatividade da região Nordeste em favor da super-representação das regiões Centro-Oeste e Norte. O Nordeste abriga, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 30% da população, enquanto as regiões Centro-Oeste e Norte ficam com aproximadamente 7% cada.¹³

A diferença pode significar que os dados da amostragem selecionada não devem ser extrapolados, inferidos para a população estudada.

Havendo *erros* ou *desvios* nos dados da própria amostra, a diferença entre a estatística e o parâmetro pode ser maior que o limite tolerável [margem de erro] usado no cálculo do tamanho da amostra. Por isto, o planejamento e a execução da pesquisa devem ser feitos com muita cautela, para evitar, ou reduzir, os erros nos próprios dados da amostra, conhecidos como *erros não amostrais*.¹⁴

Além disso, como a amostra parece pretender corresponder ao universo de eleitores – talvez por considerá-los cidadãos plenos –, a melhor abordagem provavelmente teria sido buscar uma correspondência com dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) sobre os votantes em cada macrorregião brasileira. No entanto, esses números também não coincidem.¹⁵ O quadro abaixo apresenta uma comparação entre as fontes oficiais e amostra efetivamente pesquisada.

¹² INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 9.

¹³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em síntese**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/populacao13.htm>. Acesso em: 19 fev. 2007.

¹⁴ BARBETTA, 2001, p. 63. Grifo do autor.

¹⁵ TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Estatísticas do eleitorado**. Disponível em <<http://www.tse.gov.br>>. Acesso em: 19 fev, 2007. Dados correspondentes a janeiro de 2006.

Quadro 4 – Comparação de populações e amostra. Em porcentagens da população total.

Região	Amostra pesquisada	IBGE	TSE
Norte	15,3	7,6	6,9
Nordeste	15,2	28	27
Centro-oeste	15	6,8	7
Sudeste	39,9	42,6	43,8
Sul	14,7	14,8	15,2

Outro problema surge relacionado à ocupação dos respondentes. Os dados verificados no perfil do público pesquisado destoam dos do IBGE¹⁶. A quantidade de comerciantes, por exemplo, apontada na pesquisa promovida pelo STJ alcança a ordem de 7,7% da população maior de 16 anos, o que corresponderia a cerca de 8,9 milhões de brasileiros. Pelo IBGE, a população maior de 10 anos de idade nesse ramo de ocupação somava, em 2000, 10,9 milhões.

O mesmo ocorre com a categoria de serviços domésticos. Pela pesquisa alvo de nosso estudo, 5% da população do universo – o equivalente a cerca de 5,8 milhões de pessoas – trabalhariam como empregada doméstica. De acordo com o IBGE, a quantidade de pessoas maiores de 10 anos que se ocupam de serviços domésticos – categoria mais ampla que inclui as empregadas domésticas – ultrapassa por apenas alguns milhares os 5 milhões.

Os empregados com carteira assinada com 16 anos ou mais segundo o IBGE somam 23,87 milhões de brasileiros. De acordo com a pesquisa do STJ, esse número deveria corresponder a 19,25 milhões (16,6% da população brasileira com mais de 16 anos). Os funcionários públicos, que seriam 5,1 milhões pela pesquisa contratada (4,4% da população acima de 16 anos), são, pelo IBGE, 3,67 milhões.

Ainda que se admitam disparidades decorrentes de evoluções demográficas e escolhas metodológicas, diferenças tão significativas como as apontadas nos dados acima – e que não podem ser exaustivamente estudadas tanto por questões do foco e prazo deste trabalho quanto pelas denominações não-correspondentes de ocupações utilizadas pelas duas fontes – são temerárias.

¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/> >. Acesso em: 02 mar. 2007.

Tais erros procedimentais corroboram para o questionamento da validade dos resultados da pesquisa, de sua formatação e acompanhamento. E parece indicar a necessidade de aplicação de cotas de amostragem também em razão dessa variante, que precisa ser monitorada com maior rigor e em melhor correspondência com os critérios oficiais do IBGE.

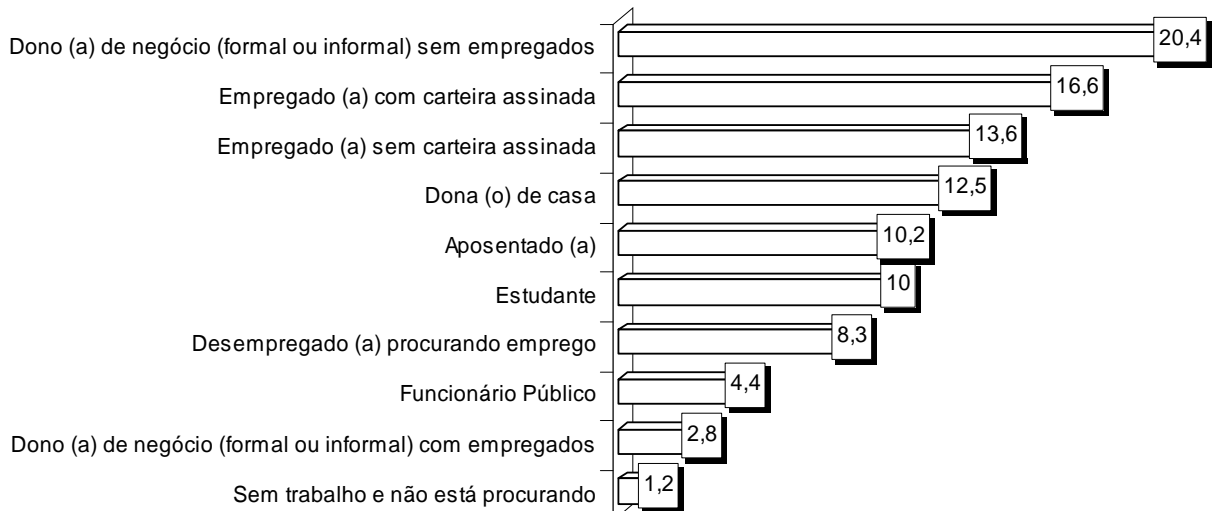


Gráfico 2 - Ocupação atual¹⁷

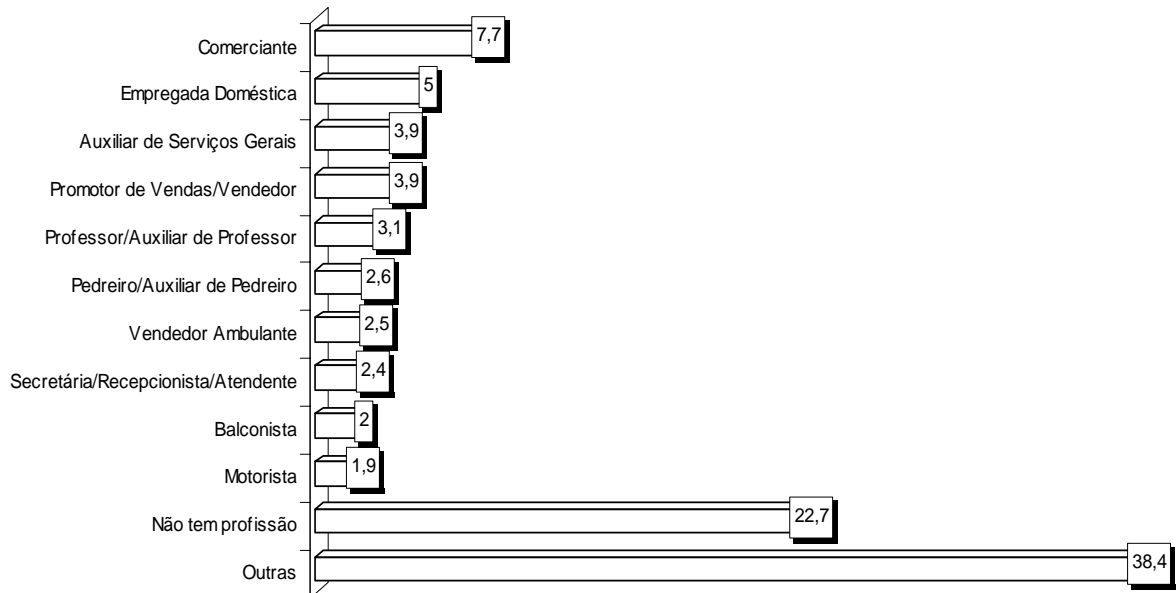


Gráfico 3 - Profissão¹⁸

¹⁷ INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 18.

¹⁸ INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 19.

Talvez essa distorção por super-representação de algumas categorias de ocupação e profissão decorra da metodologia aplicada na pesquisa. A abordagem dos entrevistados escolhida foi a pessoal em domicílio. Assim sendo, quais os horários em que abordagens desse tipo devem ocorrer para que sejam encontradas pessoas de perfil diversificado e receptivas? Não há menção às técnicas de controle de não-resposta (substituição, ponderação, retorno)¹⁹. É por si denotativo que pessoas que estejam em sua residência em horário comercial não são a maioria da população brasileira. Dados os custos de tais procedimentos, a ausência de menção a essas técnicas e os problemas nos resultados, não é ilícito acreditar que houve falha nos métodos de controle da qualidade da amostra.

5.2.2 *SEGMENTO: SERVIDORES*

A documentação do projeto de pesquisa aponta para um problema já por si proeminente. A proposta metodológica²⁰ informava uma margem de erro de 4,2% para uma amostra de 500 empregados, em relação a um total de 4.530 pessoas. Na execução da pesquisa, a amostra passou para 501 funcionários, mas a margem de erro aparece, no relatório, com a significativa redução de 0,4%, para 3,8%. Em ambos os casos, o intervalo de confiança era de 95,5; na proposta metodológica, o parâmetro de probabilidade de respostas é considerado como $p=40$ e $q=60$.

Submetendo os dados ao processamento de uma calculadora de amostragens²¹, surgem como necessárias 600 entrevistas para atingimento da margem de erro de 3,8% indicada. No sentido inverso, com aplicação manual de uma fórmula de determinação da margem de erro²², atingimos o valor de 4,17% para a amostra, população e probabilidade indicadas acima.

A significativa diferença de cerca de 100 entrevistas (ou 20% da quantidade efetivamente pesquisada) não é justificada em nenhum momento nos planos de

¹⁹ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 256.

²⁰ INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ(2a versão).doc. Versão revisada após avaliação do STJ.

²¹ SURVEY SYSTEM. **Sample size calculator**. Disponível em <<http://www.surveysystem.com>>. Acesso em 28 fev. 2007.

²² BARBETTA, 2001, p. 60 et seq.

trabalho. Também não há referência, na documentação, das razões para a redução da margem de erro inicialmente calculada em 4,2% para os 3,8% presentes no relatório final.

Além disso, algumas definições operacionais e sua efetivação na amostra nos parecem questionáveis. Primeiro, seguiu-se uma cota para cada nível hierárquico, conforme quadro abaixo.

Quadro 5 - Composição da amostra. Hierarquia administrativa²³

Nível Hierárquico	População	%	Amostra Estratificada
Lideranças Institucionais	88	1,9	11
Lideranças Administrativas	254	5,6	28
Servidores	2.296	50,6	252
Não efetivos	1.332	29,4	147
Aposentados	570	12,5	63
Universo/Amostra Total	4.540	100	501

Fonte: INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social:** Relatório estatístico e analítico – funcionários do STJ. Belo Horizonte: Nexus, 2006(b). Relatório STJ Funcionários.ppt. p. 7.

Essa composição agrupa em uma mesma categoria ministros, assessores especiais, chefes de gabinete e secretários. É dispensável explicitar as diferenças entre as percepções de cada um desses grupos, para não dizer de seus papéis e etos institucionais diversos. Tanto assim que o relatório aponta, nas tabelas analíticas e descritivas, a categoria de ministros em separado.²⁴

Acreditamos, ainda, que tal categoria de “servidores” deveria ser considerada como um público estratégico, mesmo que interno, já que são membros componentes da instituição e não meros fornecedores de força de trabalho. Não nos parece adequada a aplicação de um questionário destinado ao universo de servidores em geral às autoridades constituintes do Tribunal, conforme abordaremos em capítulo à frente.

5.2.3 *SEGMENTO: PÚBLICOS ESTRATÉGICOS*

²³ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social:** Relatório estatístico e analítico – funcionários do STJ. Belo Horizonte: Nexus, 2006(b). Relatório STJ Funcionários.ppt. p. 7.

²⁴ INSTITUTO NEXUS, 2006b, passim.

Conforme já afirmado anteriormente, Os públicos estratégicos seriam abordados, de acordo com a proposta metodológica inicialmente apresentada pela empresa contratada, em três grupos focais agrupados em estudantes de Direito, bacharéis e professores de Direito e empresários, todos residentes em Belo Horizonte. Seriam formados grupos de 8 a 9 pessoas, com encontros de cerca de duas horas.²⁵

Além disso, os demais (jornalistas especializados, deputados federais da “bancada do Judiciário”, advogados com relacionamento freqüente com o STJ, magistrados federais, magistrados estaduais, membros do Ministério Público Federal e estaduais, e representantes da sociedade civil organizada) somariam, no total, 56 entrevistados em profundidade, em sessões de duração média de 1 hora.

Após avaliação do STJ, ampliou-se acertadamente a representação do legislativo federal para incluir senadores e deputados não só da “bancada do Judiciário”.²⁶ Optou-se, ainda, pela não-realização dos grupos focais em Belo Horizonte. A nova proposta, revisada, levou à realização de 80 entrevistas, distribuídas entre todas as categorias indicadas anteriormente.

No entanto, ao dividir as quantidades de entrevistados de cada segmento, optou-se por uma equiparação entre as categorias. Cada uma delas ficou com 8 representantes. Além da disparidade entre o poder de formação de opinião dos públicos pesquisados – e seu conseqüente peso intrínseco – restou mais uma super-representação, dessa vez da vertente acadêmica. Juntos, professores e estudantes de Direito tiveram mais representação, por exemplo, do que deputados e senadores, membros de organizações da sociedade civil ou mesmo jornalistas.

Ainda pior, ao ser efetivada, a pesquisa reduziu mais a presença de jornalistas (7 entrevistados), ampliou a de professores de Direito (9 entrevistados) e manteve a de estudantes (8), ao mesmo tempo em que aumentou a participação de representantes da sociedade civil (10), advogados (11) e magistrados estaduais (11). Foi eliminada uma categoria de análise, a de membros do Ministério Público, que foi considerada em conjunto com magistrados de seus respectivos ramos (federal e estadual).

Restam as mesmas questões: deputados e senadores devem ser considerados com menor importância que estudantes de Direito? Os formadores de opinião por

²⁵INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica.** Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ.doc. Versão inicial do plano de trabalho da pesquisa apresentado ao STJ.

²⁶ FEEDBACK sobre plano de trabalho. Brasília, 2006. Feedback sobre plano de trabalho.doc

excelência – a mídia – não estão demasiado sub-representados? Cremos, em ambos os casos, que sim.

Outro ponto a ser questionado são as instituições escolhidas para representar a sociedade civil. Embora representativas e legítimas em si mesmas, as escolhas de Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Associação dos Juizes Federais (AJUFE) e Associação de Magistrados do Trabalho (Amatra), por exemplo, parecem inchar esses segmentos, já contemplados em outras categorias específicas²⁷.

5.3 *Questionários e roteiros de entrevista*

Para a construção adequada de questionários e roteiros, é preciso haver uma definição clara de objetivos de pesquisa e da população a ser estudada.²⁸ Diante da imprecisão já demonstrada nesses dois aspectos, as variáveis a serem observadas ou medidas na amostra devem carregar consigo sérias inconsistências. Essa hipótese é a que mantemos provisoriamente, e que avaliaremos no decorrer desta seção.

Conhecidas as questões de administração – que indicam as decisões administrativas que precisam ser tomadas – e de pesquisa – que estabelecem hipóteses a serem testadas na pesquisa para solucionar a questão administrativa –, a serem respondidas, passa-se à definição das questões investigativas.²⁹

Tais questões estabelecem as informações específicas que precisam ser conhecidas para a solução do problema de pesquisa: “Elas são a base para a criação do instrumento de coleta de dados de pesquisa”.³⁰ Concluídas todas essas definições metodológicas, passa-se, finalmente, às questões de mensuração que são – em uma pesquisa por questionário – aquelas efetivamente aplicadas aos respondentes.³¹

A importância desses instrumentos de coleta de dados é crucial.

O questionário é um dos instrumentos mais importantes da coleta de dados em pesquisas quantitativas nas áreas de ciências sociais. [...] Precisa ser, portanto, bem elaborado, pois proporciona padronização e uniformização no processo de coleta de dados, facilitando posteriormente a análise de dados

²⁷ TRSNCRICÇÕES [sic] STJ sem identificação. Belo Horizonte: Nexus, 2006.

²⁸ BARBETTA, 2001, p. 30.

²⁹ COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 67-77.

³⁰ Ibid., p. 75.

³¹ Ibid. p. 76.

por métodos [...] como regressão, análise discriminante, modelo de equações estruturais etc.³²

Reconstruiremos, com base em documentos, o processo de definição desses pontos metodológicos de abordagem e, em seguida, os questionários e roteiros aplicados na pesquisa, bem como suas relações.

5.3.1 DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS E QUESTÕES METODOLÓGICAS

A decisão de realização de uma pesquisa de opinião e de avaliação de comunicação deve ser justificada por um problema de gestão da comunicação e da imagem passível de ser solucionado por esse tipo de investigação.

Como um método de abordagem científica entre diversos outros, a opção pela *survey* e pelas entrevistas em profundidade deve estar bem embasada em uma teoria sólida construída antes do momento da decisão da Administração pela contratação dessa modalidade de pesquisa. Afinal,

[t]eoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno. [...] O pesquisador certamente saberá escolher aquele método que é mais adequado à(s) teoria(s) que suporta(m) seu estudo, ao problema que suscitou sua investigação e o fará dentro de seus pressupostos epistemológicos. [...] A você, pesquisador, cabe valer-se de sua sensibilidade e de sua flexibilidade para escolher o encaminhamento da pesquisa e trazer sua contribuição ao campo. Neste sentido, resalto os seguintes pontos: [...] b) a articulação entre teoria e método é de vital relevância.³³

Na pesquisa em tela, o problema principal parece ser a falta de um diagnóstico preciso da situação atual da comunicação da instituição.

O presente trabalho tem como principal objetivo levantar informações e subsídios para a formulação e o aprimoramento das estratégias de comunicação do STJ, que serão consubstanciadas em uma Política de Comunicação para o Tribunal.³⁴

³² ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de questionário. In: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 90-91.

³³ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

³⁴ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 4.

Esse, provavelmente, o problema administrativo que se pretendia solucionar: a falta de conhecimentos básicos sobre a situação dos processos comunicativos do Tribunal quando da elaboração de uma política de comunicação.

Quanto às questões de pesquisa, informa o documento que

[p]ara que possa constituir-se num verdadeiro sinalizador de rota, apontando caminhos e evitando o investimento em estratégias equivocadas, a Auditoria de Comunicação e Imagem deverá cumprir **três objetivos prioritários**: 1. **Construir um mapa perceptual** do STJ capaz de revelar: a) o nível de informação da sociedade sobre o STJ: o que se sabe e o que se espera do Tribunal; b) que avaliação os públicos prioritários do STJ fazem sobre sua atuação e o que esperam do Tribunal; c) de que forma o STJ é percebido na comparação com os demais órgãos da Justiça. 2. **Obter um amplo retrato da comunicação feita hoje pelo STJ, sobretudo em suas formas produtivas**, para avaliar: a) seu grau de penetração junto aos públicos estratégicos do Tribunal; b) se ela cumpre bem o seu papel; c) em que aspectos precisa ser melhorada para promover uma verdadeira integração entre o STJ e seus públicos estratégicos. 3. **Estabelecer indicadores e parâmetros** por meio dos quais a Assessoria de Comunicação do STJ possa avaliar sistematicamente a eficiência e o impacto de suas ações, bem como monitorar a imagem institucional do Tribunal perante seus diversos públicos de interesse. Os objetivos apontados acima são complementares. Enquanto o retrato da comunicação visa, entre outras coisas, a medir a eficácia das ações empreendidas, a análise das percepções dos públicos destina-se, sobretudo, a estudar que variáveis nos ambientes interno e externo devem influenciar o planejamento dessas ações.³⁵

Consideraríamos, portanto, que os objetivos principais da pesquisa são 1) construir um mapa perceptual do STJ; 2) obter um amplo retrato da comunicação feita hoje pelo STJ, sobretudo em suas formas produtivas; e 3) estabelecer indicadores e parâmetros de avaliação da comunicação. Essas seriam as questões de pesquisa com aspectos descritivos e causais simultaneamente.

Adiante o mesmo projeto descreve quais os objetivos especificamente esperados da pesquisa:

O propósito final do trabalho é obter respostas objetivas para questões como: 1. O STJ é bem conhecido da sociedade brasileira? Ou deve mostrar que existe e dizer o que faz? 2. O STJ facilita o contato (e o acesso) da população às informações e aos serviços por ele prestados? Ou deve aproximar-se mais dos cidadãos? 3. Que necessidades específicas de informação precisam ser atendidas? 4. Que aspectos cognitivos (relativos ao conhecimento) e afetivos (relativos ao sentimento) estão associados ao nome do Tribunal? 5. O STJ precisa estar mais presente na mídia? Ou deve investir em formas alternativas de comunicação, como campanhas de utilidade pública e institucionais (que abordem os serviços oferecidos e a melhor maneira de utilizá-los)? 6. Quais são os pontos fortes da comunicação do STJ? E os pontos fracos? 7. Como medir a evolução ou

³⁵ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 6-7. Grifo nosso.

involução da imagem institucional do STJ ao longo do tempo? 8. Que parâmetros devem ser utilizados para medir a efetividade dos planos e ações de comunicação do Tribunal? 9. A imagem institucional interna do STJ (dos servidores) está alinhada à imagem externa (pública) da instituição? 10. Que idéias, símbolos ou conceitos o STJ pode explorar para desenvolver uma identidade institucional/visual condizente com sua função social?³⁶

Podemos entender essa última seqüência de perguntas como as questões investigativas que efetivamente devem ser respondidas tanto nos questionários como nos roteiros.

O quadro abaixo busca correlacionar as questões investigativas com as questões de pesquisa respectivas.

Questão de pesquisa	Questão investigativa
1. Construir um mapa perceptual do STJ capaz de revelar	
a) o nível de informação da sociedade sobre o STJ: o que se sabe e o que se espera do Tribunal	1. O STJ é bem conhecido da sociedade brasileira? Ou deve mostrar que existe e dizer o que faz?
b) que avaliação os públicos prioritários do STJ fazem sobre sua atuação e o que esperam do Tribunal;	2. O STJ facilita o contato (e o acesso) da população às informações e aos serviços por ele prestados? Ou deve aproximar-se mais dos cidadãos? 9. A imagem institucional interna do STJ (dos servidores) está alinhada à imagem externa (pública) da instituição?
c) de que forma o STJ é percebido na comparação com os demais órgãos da Justiça.	4. Que aspectos cognitivos (relativos ao conhecimento) e afetivos (relativos ao sentimento) estão associados ao nome do Tribunal? 10. Que idéias, símbolos ou conceitos o STJ pode explorar para desenvolver uma identidade institucional/visual

³⁶ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 11-12.

	condizente com sua função social?
2. Obter um amplo retrato da comunicação feita hoje pelo STJ, sobretudo em suas formas produtivas, para avaliar:	
a) seu grau de penetração junto aos públicos estratégicos do Tribunal;	3. Que necessidades específicas de informação precisam ser atendidas? 5. O STJ precisa estar mais presente na mídia? Ou deve investir em formas alternativas de comunicação, como campanhas de utilidade pública e institucionais (que abordem os serviços oferecidos e a melhor maneira de utilizá-los)?
b) se ela cumpre bem o seu papel; c) em que aspectos precisa ser melhorada para promover uma verdadeira integração entre o STJ e seus públicos estratégicos.	6. Quais são os pontos fortes da comunicação do STJ? E os pontos fracos?
3. Estabelecer indicadores e parâmetros por meio dos quais a Assessoria de Comunicação do STJ possa avaliar sistematicamente a eficiência e o impacto de suas ações, bem como monitorar a imagem institucional do Tribunal perante seus diversos públicos de interesse.	7. Como medir a evolução ou involução da imagem institucional do STJ ao longo do tempo? 8. Que parâmetros devem ser utilizados para medir a efetividade dos planos e ações de comunicação do Tribunal?

Quadro 6 - Relações entre questões de pesquisa e investigativas

Apesar de ser possível essa reconstrução especulativa, faltam elementos que nos permitam afirmar com certeza que, como afirma categoricamente o documento-base, apenas a metodologia de *survey* serviria para tal análise:

Construído a partir de **pesquisas de opinião**, o diagnóstico servirá como base, como norte da Política de Comunicação do STJ, cuja elaboração encontra-se em curso no Tribunal. Sua realização, mais do que levantar dados, contribuirá para oportunizar a formulação de uma política que corresponda à realidade do STJ. **Só a partir da análise de seus resultados será possível reorientar as ações do Tribunal nessa área**, sintonizadas com suas características, peculiaridades, objetivos estratégicos, e que atendam aos anseios de seus públicos de relacionamento.³⁷

É possível, portanto, que tenha havido o problema definido por um autor como “a síndrome da técnica favorita”:

Alguns pesquisadores são apegados a alguns métodos. Eles remodelam a questão de administração de forma que ela se encaixe em sua metodologia favorita – uma *survey*, por exemplo. [...] Pessoas que conhecem e têm habilidade em algumas técnicas mas não o têm em outras normalmente se deixa levar por suas competências especiais. A preocupação com a técnica domina as decisões referentes ao que será estudado (tanto as questões investigativas quanto as de mensuração) e como (planejamento de pesquisa).³⁸

O problema pode advir da falta de estudos prévios sobre qual o escopo de trabalho da pesquisa. Há dúvida em relação a que métodos permitiram aos pesquisadores concluir quais deveriam ser as questões a serem efetivamente realizadas.

Em geral, os problemas de pesquisa não se apresentam de forma clara e direta; ao contrário, no início do processo os problemas de pesquisa traduzem-se mais por sensações imprecisas e limites mal definidos do que por objetividade e transparência. Este é o primeiro desafio da pesquisa de opinião. **Caso o escopo do estudo não esteja bem identificado, a possibilidade de que o resultado obtido apresente dados inúteis ou distorcidos é bastante grande.** Infelizmente, isso só é percebido ao final do processo, quando muito já se gastou em empenho, tempo e dinheiro. **Cuidado especial deve ser tomado nesta etapa: não permitir que o problema delimitado espelhe apenas uma das partes da realidade em que ele está inserido, configurando-se em um viés da abordagem.** Afinal, é preciso lembrar que a pesquisa de opinião tem a obrigação de solicitar e receber bem todos os pontos de vista dos entrevistados sobre o problema em questão.³⁹

A forma de se evitar esse problema, ou minimizá-lo, é a aplicação de estudos prévios – de opinião, de comunicação, institucionais – para reunir o maior número possível de informações sobre o assunto e sua percepção. “Para isso, podem-se utilizar fontes

³⁷ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 4. Grifo nosso.

³⁸ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 77.

³⁹ NOVELLI, 2006, p. 165. Grifo nosso.

secundárias, ou seja, dados já disponíveis de outros estudos, outras instituições de pesquisa ou outros documentos diversos.”⁴⁰

Podem-se, ainda, utilizar dados primários a partir da realização de *focus groups*. Estes grupos têm a capacidade de apresentar vários pontos de vista sobre o assunto estudado tendo como referencial a própria opinião do público que será futuramente analisada. **Essa prática é particularmente recomendada para a elaboração das questões que integrarão o instrumento de pesquisa.**⁴¹

De toda sorte, já abordadas as questões que impediram a realização desses estudos, prosseguindo na análise, iremos avaliar a correlação entre os questionários e roteiros e as questões investigativas.

Os questionários – e os roteiros – devem permitir a resposta às questões investigativas, que, por sua vez, servem de base para responder às questões de pesquisa.⁴² “O objetivo principal de um questionário é responder ao problema da pesquisa. Para isso é preciso conhecer e compreender bem o objetivo da pesquisa, como será coletada e apurada a informação.”⁴³

Esse será o primeiro critério de avaliação dos questionários e roteiros: a capacidade de responder às questões investigativas.

5.3.2 MENSURAÇÃO

Outro aspecto a ser considerado é o da mensuração buscada. Dessa maneira, na fase de construção dos questionários, a questão de pesquisa, traduzida em questões investigativas, deve ser novamente decomposta, agora em questões de mensuração.

Em *surveys*, as **questões de mensuração** são as perguntas que de fato fazemos aos respondentes. Elas aparecem no questionário. Mensuração em pesquisa consiste em atribuir números para fatos empíricos de acordo com uma série de regras. [...] O objetivo da mensuração é apoiar ou refutar hipóteses.⁴⁴

⁴⁰ NOVELLI, 2006, p. 167.

⁴¹ NOVELLI, 2006, p. 168. Grifo nosso.

⁴² COOPER; SCHINDLER, 2003. Passim.

⁴³ ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 91.

⁴⁴ COOPER; SCHINDLER, 2003. p.76,178-179. Grifo do autor.

Conhecidas as respostas necessárias, pode-se avaliar os melhores indicadores de cada variável (objeto, propriedade ou constructo) que se pretende mensurar.⁴⁵ Essa decisão sobre quais indicadores utilizar implicam os tipos de dados – nominais, ordinais, intervalares, de razão – e, conseqüentemente, as análises estatísticas passíveis de serem realizadas ao fim do estudo. A avaliação da acurácia e eficiência dos indicadores deve levar em conta três fatores: validade, confiabilidade e praticidade do critério de medição.⁴⁶

A validade diz respeito ao grau em que as diferenças entre os resultados do indicador correspondem às diferenças reais entre os respondentes. Divide-se, por sua vez, em validade de conteúdo (que mede a relação entre as questões investigativas e o indicador), validade de critério (medida em que o indicador é relevante, isento, reproduzível, confiável e disponível) e validade de constructo (grau em que a teoria que constrói e isola um conceito abstrato para medição é válida).⁴⁷

A confiabilidade é a qualidade de um indicador ser livre de erro aleatório. Sua verificação é feita por meio de diferentes técnicas de correlação, incluindo fórmulas estatísticas. Importante ressaltar que

a confiabilidade é um contribuinte **necessário**, mas não é condição **suficiente** para a validade. A relação entre confiabilidade e validade pode ser ilustrada apenas com o uso de uma balança de banheiro. Se a balança mede o peso corretamente (usando um critério concorrente, como uma escala conhecida por ser exata) então ela é tanto confiável quanto válida. Se ela constantemente marca 12 quilos a mais em seu peso, então a balança é confiável, mas não é válida. Se a balança mede errado uma vez ou outra, então ela não é confiável e, portanto, não pode ser válida.⁴⁸

A praticidade exige que um indicador seja operacionalmente válido. Isso significa que o critério de mensuração seja econômico (de acordo com o contexto), conveniente (qualidade do material de aplicação, logística e apresentação) e interpretável (passível de aplicação e avaliação por terceiros).

5.3.3 ASPECTOS FORMAIS

⁴⁵ Ibid., p. 179.

⁴⁶ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 183.

⁴⁷ Ibid. p. 184-186.

⁴⁸ Ibid., p. 186.

Em relação aos aspectos formais, alguns pontos são essenciais para a criação de um bom questionário que atenda ao objetivo principal de responder às questões investigativas. Extensão, linguagem e clareza estão entre eles. Para Barbetta,

[o] questionário deve ser completo, no sentido de abranger as características necessárias para atingir os objetivos da pesquisa; ao mesmo tempo, não deve conter perguntas que fujam destes objetivos, pois *quanto mais longo o questionário, menor tende a ser a qualidade e a confiabilidade das respostas*.⁴⁹

Almeida e Botelho também consideram que

[o]s questionários devem ser adaptados aos entrevistados, em termos de linguagem compreensível e nível intelectual adequado. Deve-se levar em conta, além do tópico e do perfil do respondente, o ambiente das entrevistas e a extensão do questionário. O tamanho do questionário pode interferir na resposta ou não do entrevistado, se é ou não de seu interesse. Ou seja, pessoas mais interessadas no assunto ou motivadas de alguma forma podem responder a um questionário um pouco mais longo do que as pessoas desinteressadas. [...] Perguntas desnecessárias tornam o questionário mais longo, reduzindo a taxa de resposta dos entrevistados. Além disso, os próprios entrevistados podem perceber a não-importância da pergunta, o que gera vários tipos de erros de resposta.⁵⁰

A linguagem é também importante. Perguntas de duplo efeito, tendenciosas, que requerem estimativas, esforços de memória ou cálculos do entrevistado e as vagas podem afetar a resposta.⁵¹

5.3.4 PRÉ-TESTE

Ao analisar a documentação da pesquisa, verifica-se um erro crucial na compreensão da instituição patrocinadora do caráter do pré-teste. De acordo com a literatura, o objetivo dessa etapa é “identificar e eliminar problemas potenciais” do questionário.⁵²

Todos os aspectos do questionário devem ser testados, inclusive o conteúdo das perguntas, os enunciados, a seqüência, as instruções, as dificuldades, o entendimento a respeito das questões e o tempo de resposta.[...] as análises devem proporcionar a elaboração de um questionário de rápida e fácil

⁴⁹ BARBETTA, 2001, p. 32. Grifo do autor.

⁵⁰ ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p.91.

⁵¹ Ibid. p. 95.

⁵² ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p.97.

aplicação, que minimize os erros das respostas pela correta interpretação dos itens aplicados e que facilite o processo de análise dos dados.⁵³

O pré-teste serve também para medir o interesse do respondente, o significado das questões para cada público, a fluidez do processo, a variabilidade das respostas e a confiabilidade – preliminar – das questões, a duração e a adequação do questionário.⁵⁴

Apesar disso, consta no processo de pesquisa uma recusa à aplicação de um questionário específico para advogados, público que apresentou no pré-teste um nível de informação sobre a instituição muito diverso do restante da população.⁵⁵

Afirma a empresa contratada, inicialmente, que

Em função da realização do pré-teste da pesquisa com a população brasileira fizemos algumas entrevistas com advogados. Nessas abordagens, constatamos que esses profissionais (como poder-se-ia mesmo esperar) têm um nível de informação sobre o STJ muito diferente do conjunto da população. As suas opiniões e avaliações são mais embasadas e aprofundadas. No escopo do projeto de pesquisa contratado pelo STJ a opinião de advogados (público considerado estratégico pelo Tribunal e talvez o mais importante) será avaliada apenas de forma qualitativa, com 8 entrevistas em profundidade. Nestes termos proponho: por que não aproveitar a operação da pesquisa nacional com a população (que implica em gastos com transporte, hospedagem, alimentação, seguro de entrevistadores, supervisores e coordenadores e realizar uma pesquisa quantitativa nacional com advogados. Os pesquisadores ficariam mais dias em campo, sem a necessidade de se gastar com transporte). Essa operação casada implicaria em grande economia para o STJ. O escopo da pesquisa seria o seguinte: 575 entrevistas com advogados que exerçam a profissão e conheçam o STJ. [...] o questionário com os advogados teria uma série de perguntas idênticas ao da população, para que se possa comparar, mas contaria com perguntas específicas e mais técnicas. Não tenho dúvida de que essa sondagem contribuiria para o diagnóstico da imagem e comunicação do STJ, tornando-o mais rico e complexo.⁵⁶

A unidade de comunicação social, destinatária da mensagem, aprovou a solicitação, encaminhando-a à unidade financeira nos seguintes termos:

[...] a sugestão da empresa Nexus vem de encontro [sic] com uma oportunidade impar de ampliar o escopo de nossa pesquisa de opinião, permitindo dar um espaço maior para o advogado se manifestar, o que deverá contribuir também de forma eficaz para o projeto do site que está em desenvolvimento, e que contará com um link exclusivo para os causídicos. O espaço virtual, é também de suma importância, pois, irá reunir informações

⁵³ ALMEIDA; BOTELHO, 2006, p. 97-98.

⁵⁴ COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 294-295.

⁵⁵ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **STJ 6330/2005** – Contratação de empresa (de Pesquisa, objetivando dar continuidade aos trabalhos da Política de Comunicação Social – Portaria n°37, de 28/4/2005. STJ: Brasília, 2005. p. 495-500.

⁵⁶ Ibid., p. 496.

essenciais para o desenvolvimento dos seus trabalhos. [sic] [...] Finalizando, caso seja possível viabilizar a sugestão mencionada, além dos benefícios já enumerados, teremos um diagnóstico acurado do Superior Tribunal de Justiça, com uma aferição incomparável com qualquer trabalho do gênero.⁵⁷

No entanto, a apreciação da realização ou não da extensão da pesquisa quantitativa em forma específica aos advogados foi feita pela assessoria jurídica da direção do Tribunal nos seguintes termos:

[...] não é possível admitir que não se encontrem contempladas e priorizadas, na metodologia utilizada nas pesquisas de campo entrevistas com operadores do direito. Especialmente com os advogados, maiores clientes do Poder Judiciário, peça fundamental na administração da justiça. Admitir o contrário, é o mesmo que reconhecer que as providências adotadas na fase interna da licitação foram mal conduzidas, planejadas. A descrição do objeto do contrato, - “O presente contrato tem por objeto a contratação de empresa especializada para a realização de pesquisa de comunicação junto à opinião pública (população brasileira), aos servidores do Superior Tribunal de Justiça e **também junto a formadores de opinião, visando subsidiar a elaboração de diagnóstico** sobre a atual imagem do órgão e sobre a eficácia de suas ações de comunicação social [...] – não admite conclusão outra senão a de que os advogados devem ser considerados como público alvo mais relevante nas entrevistas a serem levadas a efeito. Isto posto, esta Assessoria Jurídica opina pelo indeferimento da pretensão da contratada, sem prejuízo de que a pesquisa de comunicação junto à opinião pública nacional atenda ao objetivo colimado, considerando, inclusive, a proposição ventilada, a qual, implicitamente, compreende no objeto do contrato.⁵⁸

Ora, dizer que o objeto do contrato abrange todo e qualquer detalhe é, no mínimo, questionável. De outra forma, seriam sempre dispensáveis as especificações dos produtos contratados. Mais ainda o é tal afirmação se dada no contexto de uma pesquisa de opinião, serviço extremamente complexo, com inúmeras variáveis.

No caso em análise, a especificação do objeto diz claramente que os advogados e demais operadores do Direito seriam pesquisados de forma particular apenas na fase de avaliação da comunicação institucional, quando seriam ouvidos não menos que 80 formadores de opinião, sendo um mínimo de 8 representantes por segmento. Acresce o documento que tal frente deveria recorrer a técnicas de entrevista em profundidade ou discussões em grupo.⁵⁹

Concordamos, porém, que “as providências adotadas na fase interna da licitação foram mal conduzidas, planejadas”⁶⁰. Elas deveriam ter ido muito mais além em

⁵⁷ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 497.

⁵⁸ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 499-500. Grifo do autor.

⁵⁹ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 80-81.

⁶⁰ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 499-500.

termos de definição de metodologias e objetivos. Dessa forma, tal problema estaria resolvido por previsão e definição contratual do significado do pré-teste e de suas conseqüências. Um maior rigor teórico teria, no mínimo, forçado a unidade solicitante do serviço – a responsável pela comunicação social – a responder em termos científicos à unidade de finanças de forma a não colocar em risco – como ocorreu – a validade de todo o serviço.

Afinal,

[c]om um grupo pequeno de respondentes, o pré-teste não pode fornecer conclusões definitivas, mas servirá para dar um alerta prévio sobre itens que possam não discriminar entre os respondentes ou locais em que podem ocorrer subgrupos importantes na amostra final. Tendo de 25 a 100 respondentes no grupo de pré-teste, os dados estatísticos sobre a proporção de pessoas que respondem sim ou não ou que marcam “concordo plenamente” até “discordo plenamente” podem complementar as informações qualitativas observadas pelos entrevistadores. Essa informação é útil para cálculos de tamanho de amostra e para conseguir indicações preliminares de problemas de confiabilidade com perguntas escalonadas.⁶¹

Ao ser identificada – e ignorada – uma heterogeneidade significativa internamente à amostra, passa-se a lidar com um desvio desconhecido nos dados no critério ligado à confiabilidade da mensuração. Essa característica está ligada à acuidade e precisão dos instrumentos de aferição que tem interferência decisiva na legitimidade da mensuração.

Em resumo: a pesquisa nacional buscava medir a opinião geral da população como um todo sobre o Tribunal. A agregação de uma pesquisa quantitativa específica para um público estratégico – advogados – permitiria obter dados especialmente úteis à instituição e evitaria distorções decorrentes da alta heterogenia desse segmento na amostra geral.

Ainda que se considere que tal disparidade deveria ter sido antecipada, a simples menção ao objeto genérico do contrato, sem verificação de conveniência ou utilidade, disponibilidade financeira, possibilidade legal ou mesmo à especificação do objeto constante do mesmo contrato não poderia ter servido como justificativa única e determinante da negativa da realização dessa abordagem. Tal negativa resultou mais em riscos e distorções potenciais ao projeto do que em benefícios à Administração.

⁶¹ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 295.

5.3.5 QUESTIONÁRIOS DO SEGMENTO “SERVIDORES”

A pesquisa com os servidores apresentou um questionário com 105 perguntas. Elas se dividiram de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 7 - Perguntas do questionário para servidores, por tipo

Tipo	Quantidade	Porcentagem
Comunicação em geral	11	10,5
Opiniões sobre STJ	22	20,9
Comunicação interna	52	49,5
Comunicação externa	13	12,4
Filtro / Cota	3	2,8
Demográfica*	4	3,8
Total	105	100

*Além das de filtro/cota.

Desse total, 15 (14,2%) eram abertas. De início observa-se a extensão do questionário como acima do ideal. A proposta metodológica inicial apresentada pela contratada previa entrevistas com duração média de 30 minutos com cerca de 80 questões, até 20% delas abertas.⁶² A proposta efetivada, alterada de acordo com solicitações do Tribunal, passou a adotar entrevistas com cerca de 100 questões, previstas para durar 40 minutos e até 20% de perguntas abertas.⁶³

Em termos absolutos, tal extensão não é impeditiva de uma boa qualidade da pesquisa. Mas, como já vimos, pode dificultar a cooperação e favorece a interrupção prematura da entrevista ou o uso de respostas impensadas, dadas apenas por educação.

⁶² INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ.doc. Versão inicial do plano de trabalho da pesquisa apresentado ao STJ.

⁶³INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ(2a versão).doc. Versão revisada após avaliação do STJ.

O principal é saber quais dessas questões são adequadas. Primeiro, em relação ao conteúdo, cada pergunta deve ter uma função específica e significativa em termos econômicos e científicos. Não se deve fazer questões cujas respostas sejam meramente “interessantes”.⁶⁴

Nesse aspecto, chamam atenção algumas séries de perguntas demasiado repetitivas, cujas respostas a algumas delas traduziriam já a atitude do respondente sobre os pontos que aborda. A série relativa ao interesse do respondente sobre alguns temas trazia as seguintes perguntas, a serem respondidas cada uma com escala variando de “muito interesse” a “nenhum interesse”:

8. Sobre política em geral
9. Sobre assuntos internos do STJ
10. Sobre decisões tomadas pelo STJ
11. Sobre valores e normas que regem o funcionamento do Tribunal
12. Sobre posições estratégicas, metas, resultados e projetos do STJ
13. Sobre as iniciativas de outras unidades do Tribunal que não a sua
14. Sobre eventos artísticos e culturais promovidos pelo STJ
15. Sobre assuntos que saem na mídia sobre o STJ
16. Sobre assuntos relacionados ao judiciário em geral ⁶⁵

As questões 11 e 12 dizem respeito diretamente ao planejamento estratégico e poderiam ter sido conjugadas, no sentido de que uma delas – ou uma terceira bem construída – teria dado resposta à questão investigativa relacionada, que identificamos como sendo a de número 3 do Quadro 6 - Relações entre questões de pesquisa e investigativas: “Que necessidades específicas de informação precisam ser atendidas?”

Do mesmo modo, as questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14 estão intrinsecamente relacionadas, gravitando em torno do tema “STJ” e as de número 15 e 16 dizem respeito ao interesse em judiciário. Os temas 11 e 12 são ainda repetidos nas perguntas 17 (Você

⁶⁴ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 280.

⁶⁵ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

conhece a missão do STJ?) e 18 (Você sabia ou não que o STJ realiza um planejamento estratégico para nortear as suas ações?)

Outra série de questões repetitivas é a inserta nas questões 31 a 40, abertas com a pergunta “Agora comparando o Superior Tribunal de Justiça com as demais instituições da Justiça brasileira, avalie se ele é melhor, igual ou pior nos seguintes aspectos”:

31. Agilidade/rapidez
32. Burocracia
33. Imparcialidade
34. Credibilidade
35. Eficiência
36. Profissionalismo
37. Ética
38. Produção de decisões justas
39. Transparência
40. Comunicação com a população

Há aqui construtos conceitualmente complexos que acabam por se confundir e abrem margem para muita interpretação por parte de aplicadores de questionário e respondentes, já que não há definições operacionais desses conceitos. Exemplos são ética e transparência; e eficiência, ética, decisões justas, imparcialidade e credibilidade.

O problema com essas perguntas repetitivas é que elas podem gerar alguns vieses de resposta.

É preciso ter cuidado [...] para não tornar a entrevista monótona, resultando em respostas-padrão. Esse efeito é causado, geralmente, por perguntas afins, que variam muito pouco e apresentam a mesma seqüência de respostas. Se esta for a necessidade de informação a ser coletada, deve-se variar a forma da pergunta para minimizar esse efeito.⁶⁶

A questão 40 chama especial atenção. Não parece adequado esperar que um leigo saiba avaliar diretamente a qualidade da comunicação não só da instituição em que

⁶⁶ NOVELLI, 2006, p. 171.

atua, mas de todo o Poder Judiciário. Ainda que se buscasse tal resposta, ela deveria ser medida indiretamente, a partir, por exemplo da comparação de produtos ou eventos específicos capazes de ser comparados pelos respondentes.

Se pedimos aos respondentes para falar sobre fatos que eles não viveram pessoalmente, precisamos avaliar cuidadosamente as respostas. [...] Os respondentes normalmente querem cooperar nas entrevistas; assim, eles acham que dar qualquer resposta é melhor do que afirmar que não conhecem um assunto. O desejo de impressionar o entrevistador pode encorajá-los a dar respostas sem base informativa. [Em um estudo, o] padrão de resposta mostrou que 70% dos entrevistados tinham uma opinião clara sobre o Decreto de Metais Metálicos; porém, *esse decreto não existia*. Os respondentes aparentemente assumiram que se uma pergunta fosse feita, eles deveriam dar uma resposta. Entre as respostas que pareciam razoáveis, eles selecionaram uma, embora nada soubessem sobre o assunto.⁶⁷

O mesmo problema aparece novamente em questões como 93 (“Na sua avaliação, qual o público mais importante do STJ, que o tribunal deve priorizar?”), 102 e 103 (“Na sua opinião, que tipo de informação o STJ mais deveria divulgar ao público externo? – Solicitar segunda resposta”), 104 (“Dos veículos de comunicação que STJ utiliza para se comunicar com o público externo, qual você acha que deveria ser priorizado?”) e 105 (“O Tribunal deveria utilizar algum outro veículo para se comunicar com o público externo?”). Há outros modos de buscar tais respostas que não por *surveys*.

A série de questões iniciada na 53 que vai até 68, aberta pela pergunta “Dos meios de comunicação interna do STJ, qual você tem ou não o hábito de utilizar e com que frequência”, também parece repetitiva e desnecessária. Pergunta-se duplamente aos respondentes, primeiro, se têm o hábito de consultar 8 veículos internos diferentes. Em seguida é perguntado, novamente, a cada um dos 8 veículos, qual a frequência de consulta. No mínimo, as 8 primeiras questões seriam dispensáveis. Isso porque seria fácil inferir o hábito de consumo dos veículos a partir da frequência com que é consultado em comparação com sua frequência de publicação. Ou seja, se um respondente afirma que consulta um jornal mensal com periodicidade mensal, é possível dizer que tem o hábito de consultá-lo; se tem a mesma frequência de uso para um veículo de periodicidade diária, pode-se concluir que seu hábito não é tão presente.

⁶⁷ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 219-

Já a questão 75 (“Qual o principal motivo de você acessar a intranet?”) poderia ser melhor respondida pela consulta aos sistemas informatizados do tribunal que apontassem os recursos mais acessados para cada grupo. Novamente parece ter ocorrido, aqui, a já citada síndrome da técnica favorita: ainda que não fosse a mais adequada para responder à questão de mensuração relacionada – que conteúdos ou serviços são mais utilizados na intranet, compreendida na questão investigativa “Que necessidades específicas de informação precisam ser atendidas” –, a *survey* foi utilizada para obter dados disponíveis de modos mais fáceis, acessíveis e baratos: “[O resultado de sua pesquisa exploratória] pode ser a solução para o problema de administração. Nesse caso, não é necessária qualquer fonte adicional.”⁶⁸

Haveria uma outra inadequação no método de pesquisa utilizado na questão 26 (“Na sua opinião, o STJ esta associado a qual cor ou cores?”⁶⁹). Não nos parece que essa resposta seja passível de medição direta como uma opinião. Outros métodos, como uma abordagem semiológica ou semiótica, observacional ou de testes evocativos, poderiam dar respostas consistentes de forma indireta.

A pergunta 88 (“Você sente falta de mais algum meio para fazer sugestões, comunicar dificuldades ou queixas no ambiente de trabalho?”⁷⁰) incorre em erro grave, ao misturar uma série de questões em uma única.

Deve-se evitar a redação de perguntas compridas e complexas para facilitar o entendimento da questão e também as perguntas que trazem mais de um questionamento. Neste caso, a mesma pergunta pede para o entrevistado avaliar duas situações. O problema deste tipo de pergunta é saber se a resposta refere-se à situação 1 ou à 2.⁷¹

A pergunta requer tanto conteúdo que poderia ser dividida em duas ou mais questões? Embora o número geral de perguntas em um estudo seja altamente desejável, não tente fazer **perguntas múltiplas**: duas ou mais perguntas em uma, de forma que o respondente precise dar respostas diferentes para preservar a acuidade dos dados.⁷²

Pode parecer que o problema não se aplique no exemplo específico, mas se entendermos que reclamações, dificuldades e sugestões são temas regressivamente

⁶⁸ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 222.

⁶⁹ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

⁷⁰ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

⁷¹NOVELLI, 2006, p. 173.

⁷² COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 280. grifo do autor.

sensíveis, podemos projetar uma instituição em que seja extremamente fácil dar sugestões, mas com cultura bastante restritiva em relação a críticas. Em uma organização altamente hierarquizada e estável, é importante saber em quais das situações se encontram os problemas.

A existência de uma pergunta como a 82 (“Você sabia que o Jornal Mural tem uma caixa de sugestões para os servidores se comunicarem com o Tribunal?”⁷³) ressalta a necessidade de uma melhor definição do problema. O objetivo da questão parece relacionar-se com a demanda de outros meios de comunicação com a instituição. No entanto, a mera informação sobre o conhecimento da existência da caixa de sugestões não dá nenhuma resposta significativa quanto às dificuldades de comunicação. Pode ser que os servidores não reconheçam esse canal como legítimo ou eficiente, mas nada no questionário poderia responder a isso.

As opções de resposta a essa questão ainda revelam, mais uma vez, a “síndrome da técnica favorita”. A investigação sobre o uso da caixa de sugestões poderia ser levantada por meio de outros métodos de pesquisa – documental, por exemplo – e abranger ainda outros problemas de pesquisa, como o teor das manifestações – ao se optar por uma análise de texto.

A pergunta 94 (“Na sua avaliação, a linguagem utilizada na comunicação com o público externo do STJ (sobretudo no site na internet) deve ser mais técnica/formal (utilizar termos jurídicos) ou mais simples/acessível/informal?”⁷⁴) demonstra, em sua própria construção, novamente o problema das questões múltiplas. Extensa, exige uma série de interpolações explicativas e agrega conceitos bastante diferentes como se únicos.

É bastante razoável imaginar textos que sejam ao mesmo tempo técnicos e simples (um manual de instalação de equipamentos), técnicos e informais (*blogs* sobre programação), formais e acessíveis (*sites* de embaixadas com informações sobre destinos turísticos). Essa situação, na qual se força a contradição entre conceitos plenamente compatíveis resulta em erros de mensuração decorrentes da confusão do respondente, ou seja, em distorção dos resultados.⁷⁵

⁷³ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

⁷⁴ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

⁷⁵ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 283.

Perguntar ao público interno quais veículos devem ser utilizados na comunicação com os públicos externos, como nas questões 104 e 105⁷⁶, é também inadequado. Em que informações e conhecimentos sobre comunicação e relacionamento com públicos se baseiam servidores de áreas diversas como engenharia, nutrição ou jurídica – algumas das componentes da força de trabalho da instituição pesquisada – para dar sua opinião sobre o tema?

Quem elabora a pergunta deve considerar o nível de informação dos respondentes ao determinar o conteúdo e a adequação da questão. [...] Assumir que os respondentes conhecem ou entendem o assunto pode ser arriscado. O risco é obter muitas respostas com pouca base em fatos.⁷⁷

5.3.6 QUESTIONÁRIOS DO SEGMENTO “POPULAÇÃO EM GERAL”

O questionário para a população em geral, aplicado em 11 cidades distribuídas por todo o país, traz já de início, erros relativos à ordenação das perguntas. Ao contrário do que se recomenda na literatura, o questionário apresenta questões sensíveis logo na abertura, como nas questões 9 (“Quantos anos o chefe da família (pessoa responsável pelo pagamento da maior parte das despesas da casa) estudou? (COTA)”), 10 (“Para efeito de classificação sócio-econômica, qual a renda do chefe da sua família, somando salários, horas extras, renda de aluguéis, etc. (COTA)”), 11 (“Qual a sua escolaridade? Até que série você estudou?”), 12 (“Para efeito de classificação sócio-econômica, qual a renda total da sua família, somando salários, horas extras, renda de aluguéis, etc. (COTA)” e 13 (“Qual a sua principal ocupação atual?”).⁷⁸

Segundo Novelli,

No início as questões devem estar relacionadas ao tema da pesquisa, mas devem ser fáceis de responder. É bom evitar assuntos polêmicos no início do questionário para não desestimular o entrevistado. [...] **O final do questionário é composto pelas categorias de temas mais delicados e pelo conjunto de perguntas de caráter sociodemográfico**, como faixa etária, escolaridade, sexo etc., já que, no decorrer da entrevista, os laços

⁷⁶ INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.

⁷⁷ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 282.

⁷⁸ INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.

de cooperação entre entrevistador e entrevistado estão mais fortalecidos, propiciando ambiente favorável para esse tipo de questionamento.⁷⁹

Também assim afirmam Cooper e Schindler que:

2. Não se deve solicitar ao respondente logo de início que dê informações que possam ser consideradas pessoais ou ameaçadoras ao ego. Ponha as questões que possam influenciar os respondentes a descontinuar ou terminar o processo de entrevista próximas ao final. [...]

A maioria dos estudos precisa solicitar informações pessoais sobre os respondentes. Os respondentes normalmente fornecem esses dados, mas a solicitação só deve ser feita no final. Se for feita de imediato, geralmente faz com que os respondentes se sintam ameaçados, diminuindo seu interesse e motivação para continuar. Também é perigoso fazer qualquer pergunta pessoal no início. Por exemplo, perguntou-se aos respondentes de uma pesquisa se eles sofriam de insônia. Quando a pergunta foi feita imediatamente após a apresentação do pesquisador, cerca de 12% dos entrevistados admitiram ter insônia. Quando a mesma pergunta foi feita depois de duas **perguntas amortecedoras** (perguntas neutras criadas principalmente para estabelecer um bom relacionamento com o respondente), 23% admitiram sofrer de insônia.⁸⁰

Almeida e Botelho reiteram a recomendação: “Jamais inicie um questionário com perguntas de variáveis demográficas, como idade e renda, exceto quando se trata de questões de filtro.”⁸¹ Essas autoras apontam ainda um problema nessas questões iniciais: a exigência de estimativas dos entrevistados, presente nas questões 10 e 12. Já as questões 28 e 28A (“Como você ficou conhecendo ou ouviu falar do STJ?”) enquadram-se na categoria de desnecessárias, por exigirem muito da memória do entrevistado.⁸²

O problema de adequação também ocorre quando fazemos perguntas que vão além da capacidade de recordação dos respondentes. As pessoas não se lembram de muitas coisas que ocorreram no passado, a não ser que tenham sido drásticas. [...] Se os fatos pesquisados não são de grande interesse para os respondentes, eles provavelmente não serão capazes de se lembrar corretamente desses fatos, mesmo depois de um curto período de tempo.⁸³

Esse tipo de pergunta seria útil para medir os resultados de uma ação pontual e específica de comunicação – como uma campanha publicitária multimídia, com o problema de pesquisa sendo qual o meio que dá mais retorno sobre o investimento –,

⁷⁹ NOVELLI, 2006, p. 169-172. grifo nosso.

⁸⁰ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293. grifo do autor.

⁸¹ ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 96-97.

⁸² ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 95.

⁸³ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 282.

mas não serve para obter respostas genéricas, totais e absolutas sobre os meios que mais transmitem conhecimento sobre a instituição.

O efeito de uma pergunta nesse contexto é obter respostas do tipo “top of mind”: o meio mais utilizado é aquele que recebe mais respostas. Tanto assim que a forma de comunicação “conversa com amigos e parentes” ultrapassa o rádio como forma de conhecimento do Tribunal, apesar de 80% dos respondentes ouvirem a essa mídia diariamente. Outro indicador de que as respostas podem estar comprometidas é o fato de que 45,1% dos respondentes não souberam ou não quiseram indicar um segundo meio de conhecimento.⁸⁴

A seqüência de perguntas de 29 a 37 pede que os respondentes avaliem a imagem do Tribunal em uma escala de diferencial semântica. Esse método de mensuração serve para medir as atitudes da amostra em relação a um objeto de estudo.⁸⁵ No entanto, apesar de ser uma técnica padronizada, baseada normalmente em sete pontos distribuídos entre dois extremos bipolares, a abordagem aplicada usou apenas dois pontos sem qualquer variação de intensidade entre eles.

A seqüência também se aplica àqueles que têm tão pouco conhecimento da instituição (“ouviu falar”, 54,8% da amostra) que, baseados apenas em sua imaginação, poderiam apenas “imaginar” (“Pelo que você conhece, ouviu falar ou mesmo imagina do Superior Tribunal de Justiça – STJ, responda se você o considera uma instituição:”⁸⁶) se o órgão é transparente, ético, justo, profissional, ágil, eficiente, sério, confiável ou credível.

Novamente, exige-se uma resposta de pessoas que podem passar a se basear, na ausência de qualquer informação minimamente concreta sobre a instituição, meramente no nome da organização. Não nos parece haver qualquer sentido prático na obtenção de respostas desse grupo. A seqüência seria mais efetiva se limitasse a investigação nesse campo àqueles que afirmassem ter um conhecimento básico sobre o órgão. O mesmo ocorre com a questão 40 (“Na sua avaliação a atuação do Superior Tribunal de Justiça pelo que você conhece ou ouviu falar, tem sido:”⁸⁷).

⁸⁴ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social**: Relatório estatístico e analítico – população brasileira. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 56

⁸⁵ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 202.

⁸⁶ INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.

⁸⁷ Ibid.

As questões 38 (“Você saberia dizer qual a principal função do Superior Tribunal de Justiça?”⁸⁸) e 39 (“Na justiça brasileira cada tribunal tem as suas funções e responsabilidades. Você saberia dizer qual é a atribuição, a competência do Superior Tribunal de Justiça, ou seja, sabe dizer que tipo de causa o STJ julga?”) são confusas e, na forma aplicada, repetitivas.

Inferre-se que se pretendia medir na primeira o conhecimento sobre a função do Tribunal (julgar, por exemplo) e, na segunda, a função específica nesse contexto (uniformizar a jurisprudência, apreciar recursos). No entanto, a redação ruim leva a respostas semelhantes.

Prova disso são os resultados da investigação. À primeira, 29,3% responderam ser “julgar processos de última instância” e 5,9% “julgar processo de instância superior”; para 21,9% dos entrevistados, a função do Tribunal é “julgar crimes” e, para 13%, punir políticos. À segunda, 41,5% dos respondentes afirmaram ser a função do STJ “julgar processos de última instância” e 22,9% o relacionaram a alguma atuação “criminal”.⁸⁹ As mesmas questões ainda reforçam a afirmação de que não há sentido em buscar aprofundamento nas respostas com entrevistados com pouco conhecimento sobre o objeto de estudo. Somados, 47,4% dão respostas total ou parcialmente incorretas à questão 38; na 39, são 51,5% os respondentes com respostas imprecisas.⁹⁰

A aplicação da questão 40 inclusive aos que afirmam só ter ouvido falar do Tribunal também nos parece incorreta. Isso porque não é razoável que seja levada em consideração a opinião de uma pessoa que afirma que a instituição serve para “resolver causas trabalhistas e conjugais” (3,4% dos que dizem conhecer a função do STJ) para avaliar a atuação do órgão. Ao menos, não em termos absolutos.

Seria necessário indicar uma função correta – o que não foi feito – e compará-la com as funções incorretas apontadas (o que serviria ainda para conferir se os que afirmam conhecer o Tribunal e suas funções realmente o fazem) e, então, comparar a opinião sobre o desempenho da organização entre esses grupos. A formatação da pesquisa impede a análise sobre se o conhecimento do STJ melhora sua avaliação.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social**: Relatório estatístico e analítico – população brasileira. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 71-83.

⁹⁰ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social**: Relatório estatístico e analítico – população brasileira. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 71-83.

A seqüência das perguntas do “Bloco 2- Avaliação do STJ” não apresenta a lógica e progressividade necessárias. Vejamos a linha aplicada:

1. Você sabe a que se refere a sigla STJ (Questão 26)
2. Você conhece ou não o STJ (27)
3. Como ficou sabendo (28-28A)
4. Como você o considera (29-37)
5. Saberria dizer função (38)
6. Saberria dizer a competência (39)
7. Avaliação da atuação (40)
8. Primeira idéia que vem à cabeça (41)
9. Cidade onde está localizado (42)
10. Sabe definir cidadania (43)
11. Já ouviu falar de “tribunal da cidadania” (44)
12. Sabe dizer nome do presidente/algum ministro (45-45A)

Essa linha de abordagem não permite uma progressão do raciocínio relacionado ao tema. Uma melhor seqüência, mantidas as mesmas questões, seria:

1. Você sabe a que se refere a sigla STJ (Questão 26)
2. Primeira idéia que vem à cabeça (41)
3. Já ouviu falar de “tribunal da cidadania” (44)
4. Sabe definir cidadania (43)
5. Você conhece ou não o STJ (27)
6. Cidade onde está localizado (42)
7. Sabe dizer nome do presidente/algum ministro (45-45A)
8. Como ficou sabendo (28-28A)
9. Como você o considera (29-37)
10. Saberria dizer função (38)
11. Saberria dizer a competência (39)
12. Avaliação da atuação (40)

Essa seqüência evitaria a influência que as questões 29 a 37 podem exercer sobre a 41: o questionário original primeiro lista alguns conceitos e pede ao respondente que o relacione ao Tribunal; posteriormente, com a atenção já potencialmente

condicionada, solicita que o entrevistado dê uma resposta espontânea sobre sua primeira impressão em relação ao nome da instituição.

O mesmo ocorre em relação às questões relativas à cidadania. Ao se perguntar primeiro sobre uma série de elementos relativos ao Tribunal, depois sobre o conceito e, finalmente, se o respondente sabe algo sobre “tribunal da cidadania”, é bastante razoável inferir que as últimas questões são influenciadas pelas antecedentes.

A ordem psicológica das perguntas também é importante: a seqüência das perguntas pode encorajar ou desencorajar o comprometimento e promover ou minar o bom relacionamento entre pesquisador e respondente. [...] O processo de questionamento deve começar com itens simples e passar para itens mais complexos, e passar de itens gerais para mais específicos. [...] Os objetivos desse procedimento são conhecer a estrutura de referência do respondente e extrair todas as informações desejadas, ao mesmo tempo em que se limita o efeito de distorção das perguntas iniciais sobre as seguintes. [...] Os respondentes sempre interpretam as perguntas à luz das perguntas anteriores [...].⁹¹

O “Bloco 3 – Comparação com outras instituições”, traz três seqüências de respostas próximas, nas questões 46 a 65, com diferentes escalas de mensuração. O problema potencial dessas seqüências é, novamente, estimular respostas padrão, o que só é possível medir com certeza em pré-testes.

Outro problema desse bloco está na questão 68, que busca descobrir por que razão os respondentes avaliam o STJ importante (ou não) para a sociedade brasileira, de acordo com a resposta à questão 67.⁹² Isso porque houve um índice alto de respostas não sabe/não respondeu: 34,1%, o maior índice entre as respostas registradas na questão aberta.⁹³

Quando o grupo de respostas NS é pequeno, não é tão problemático. Mas às vezes o índice é preocupante e chega até a ser a resposta recebida com mais freqüência. Isso significa que a resposta é inútil? A resposta é “tudo depende”. A maioria das respostas NS cai em duas categorias. Primeiro, há a resposta NS legítima, quando o respondente não sabe a resposta. Essa resposta atende aos nossos objetivos de pesquisa; esperamos por respostas NS e as consideramos úteis. Na segunda situação, uma resposta NS ilustra a falha do pesquisador em conseguir a informação apropriada.⁹⁴

⁹¹ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293.

⁹² INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.

⁹³ INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 197

⁹⁴ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 349

No caso da questão, quando analisada em conjunto com a anterior, que complementa, o que é possível inferir é que ou os respondentes deram uma resposta forçada à questão 67 (“Agora que você já sabe quais são algumas das funções do STJ, você considera que a instituição é: Muito importante para a sociedade brasileira [...]”⁹⁵) ou os entrevistadores não souberam explorar devidamente a resposta aberta da questão 68 (“Por que considera dessa forma?”⁹⁶) ou, ainda, o questionário foi mal planejado.

A melhor forma de lidar com respostas NS indesejáveis é planejar perguntas melhores no início. Os pesquisadores devem identificar as perguntas para as quais uma resposta NS seria insatisfatória e elaborá-las melhor. Porém, os entrevistadores sempre herdam esse problema e devem lidar com ele em campo. Diversas ações são possíveis. Primeiro, um bom relacionamento entre entrevistador e respondente motiva o entrevistado a dar respostas mais úteis. Quando os entrevistadores reconhecem uma resposta NS evasiva, podem repetir a pergunta ou buscar uma resposta mais definitiva. O entrevistador também pode registrar literalmente qualquer elaboração feita pelo respondente e deixar o problema para o editor. Se o editor encontrar muitas respostas indesejáveis, pouco pode ser feito a não ser que os comentários literais possam ser interpretados.⁹⁷

Falta uma divisão entre esse bloco e o de avaliação da comunicação. A ausência dessa transição abre espaço para uma confusão de referencial para o respondente.

Em geral, um questionário é composto por várias categorias de assuntos. As categorias das perguntas e cada questão específica devem ser definidas considerando sua função na análise do questionário. [...] Cada categoria agrupa algumas perguntas sobre o mesmo tema [...] As perguntas que compõem determinada categoria devem ser agrupadas e seguir encadeamentos lógico, para facilitar a concentração do entrevistado no tema em questão.⁹⁸

Mudanças na estrutura de referência devem ser pequenas e claramente destacadas. Use enunciados de transição entre os diferentes tópicos do conjunto de perguntas. [...] Os respondentes [...] não percebem a mudança de perspectiva ou de assunto a não ser que ela seja claramente declarada. Os respondentes não ouvem cuidadosamente e frequentemente tiram conclusões sobre a importância de uma determinada pergunta antes que ela seja feita por completo. Suas respostas são fortemente influenciadas por sua estrutura de referência. Qualquer mudança de assunto pelo entrevistador pode não ser registrada pelo respondente, a não ser que seja óbvia.⁹⁹

5.3.7 ROTEIROS DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

⁹⁵ INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.

⁹⁶ INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.

⁹⁷ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 350.

⁹⁸ NOVELLI, 2006, p. 170.

⁹⁹ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293.

Devido ao caráter aberto das entrevistas, os roteiros não serão extensivamente avaliados. Das 80 entrevistas em profundidade com públicos estratégicos, 47 (58,7%) foram feitas com segmentos agrupados como “especialistas na prática jurídica”. O mesmo roteiro foi aplicado para advogados que atuassem com frequência no STJ, magistrados (desembargadores, ministros do STF e procuradores) federais, magistrados (desembargadores e procuradores) estaduais, magistrados do Ministério Público (federal e estaduais), professores e estudantes de Direito.

A primeira dúvida surge dos perfis de entrevistados listados, que diverge da constante no relatório. Iremos considerar como verdadeira a segunda fonte, por se tratar de documento posterior à pesquisa de campo, ocasião em que são possíveis, apesar de não recomendadas, alterações no perfil inicial da amostra (que previa 40 entrevistados da categoria jurídica).

O roteiro tem início com uma apresentação e introdução adequadas. Reforça a questão ética e a garantia de sigilo em relação à identidade dos entrevistados. Apesar dessa garantia, a transcrição completa das entrevistas falha, de forma grosseira, ao não limpar os nomes dos entrevistados da totalidade dos arquivos. O exemplo mais claro talvez seja o do trecho seguinte (por razões éticas, aqui os nomes e instituições serão substituídos pelas iniciais e as supressões inexistentes nos originais substituídas por colchetes; nos arquivos, aparecem integralmente):

P - Brasília 16/02/06, são nove horas. Eu gostaria que o Sr. se apresentasse, falasse nome, a função, cargo, a instituição que o Sr. pertence.

R - Meu nome é J[...], advogado, procurador da [...] Companhia de [...] e também ministro aulas no campo do direito na [...] faculdade sediada em Brasília.¹⁰⁰

Outras falhas são menos óbvias, mas não menos graves:

H- Meu nome é, sou Promotor de Justiça, ocupo hoje o cargo de [...]º Promotor de Justiça na capital com atuação na [...]º Promotoria Criminal.¹⁰¹

Meu nome á, sou Juiz de Direito da [...] Vara de Direitos Tributários do Estado, em [...], sou Presidente da Associação Dos [...] e Juiz da [...] do Tribunal [...] de [...].¹⁰²

¹⁰⁰ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Advogado Brasília 3.doc

¹⁰¹ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Estadual BH 1.doc

Sou Sub Procurador geral da Republica, atuo junto ao STJ, sou procedente de [...], mas fiz toda carreira no Ministério Federal oficiando na primeira Instância e no TRF da [...] região atuo predominantemente na área penal e também integro a câmara de coordenação de [...] do Ministério Federal, fui coordenador dela até recentemente.¹⁰³

Fica claro que uma pesquisa simples revela a quem se referem tais qualificações. Os exemplos são aleatórios e não se esgotam aí. Outras categorias de entrevistados também passam pelo problema:

Meu nome é, Jornal [...], no momento estou licenciado da função, fui chefe de redação durante [...] anos. E antes disso, fui chefe de redação do [...] no Rio de Janeiro, durante [...] anos e antes disso (...). Vim para Brasília em [...] e fiquei na função de (...) e me exonerei da função de chefe e fui chamado agora para retomar as funções na redação do jornal. Tenho feito coberturas Jurídicas. No judiciário.¹⁰⁴

Outras vezes, a contratada preocupou-se em eliminar as referências apenas das respostas, mantendo a identificação nas perguntas do entrevistador:

M – Sou, sou repórter da, falo cobertura da área Judiciária em Brasília.

P – S[...] no seu dia a dia profissional, como que você obtém informações do que acontece no Brasil?¹⁰⁵

Há ainda a questão dos metadados. Em um dos arquivos de transcrições, o texto visível está limpo de identificações, mas as propriedades do documento, acessíveis a qualquer usuário por um simples comando de menu, indicam claramente o entrevistado.¹⁰⁶

A garantia da privacidade é importante não apenas para preservar a validade da pesquisa, mas também para proteger os respondentes. [...] Uma vez que seja dada a garantia de **confidencialidade**, é essencial proteger essa confidencialidade. O pesquisador a protege de várias formas: obtendo documentos assinados de não-revelação; restringindo o acesso à identificação do respondente; revelando as informações do respondente apenas mediante autorização por escrito; restringindo o acesso aos instrumentos de dados quando o respondente é identificado; não revelando

¹⁰² INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Estadual BH 2.doc

¹⁰³ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Federal Brasília 3.doc

¹⁰⁴ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 3.doc. As supressões entre parênteses são do original

¹⁰⁵ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 4.doc

¹⁰⁶ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 5.doc

os subconjuntos de dados. [...] Para grupos muito pequenos, os dados não devem ser disponibilizados porque é sempre muito fácil identificar uma pessoa dentro do grupo. Pesquisas de satisfação de funcionários em unidades pequenas podem ser facilmente usadas para identificar uma pessoa através das perguntas descritivas.¹⁰⁷

Em relação ao roteiro em si, observa-se que apesar das relações bastante diferentes tanto em sua essência quanto em seu cotidiano, a maior parte dos roteiros aplicados aos diferentes públicos é idêntica. Além de algumas alterações absolutamente superficiais e dispensáveis, como a supressão de “e simpática” na pergunta

Existe algum outro meio de uma informação chegar até você de forma eficiente e simpática? (explorar resposta, tentar identificar formas alternativas de comunicação).¹⁰⁸

quando feita para jornalistas, as diferenças são mínimas. Acrescentou-se, no roteiro para jornalistas e no para representantes da sociedade civil, o bloco

TEMA 2 – Imagem do Judiciário

Quando eu falo as palavras Poder Judiciário, qual a primeira idéia que vem a sua cabeça? (explorar resposta com, “mais alguma idéia”)

Quais são os principais pontos fracos do judiciário brasileiro? E os pontos fortes?¹⁰⁹

e suprimiu-se o trecho “Dessas instituições, você consegue diferenciar uma da outra? (percebe uma imagem diferenciada)” que no roteiro 1 aparece após a questão “Qual dessas instituições você considera ter a melhor imagem? O que levou em consideração para chegar a essa conclusão?”.¹¹⁰

Acrescentou-se ainda a pergunta “Como é a sua relação com a assessoria de comunicação do STJ? Quais são os aspectos mais positivos da comunicação do STJ e os mais negativos?” no roteiro para jornalistas.¹¹¹

O roteiro para a sociedade civil, além do acréscimo acima, praticamente repete o apresentado aos operadores do Direito, acrescentando o trecho

Você conhece alguma dessas instituições?

¹⁰⁷ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 113. grifo do autor.

¹⁰⁸ INSTITUTO NEXUS. **ROTEIRO 1**. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especialistas na prática jurídica.doc

¹⁰⁹ INSTITUTO NEXUS. **ROTEIRO 2**. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Jornalistas.doc

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

Dessas instituições, você saberia diferenciar uma da outra? (identifica, por exemplo, se a pessoa tem alguma noção de funções, competências, hierarquias, etc.)

após o quadro que pede para comparar alguns tribunais (presente em todos os roteiros) e as frases “Você já tinha ouvido falar em STJ? Como?” após o teste de evocação de palavras e “Você sabe quais são as funções do STJ?” antes de perguntar se o STJ cumpre bem suas funções (presente em todos os roteiros).

Foi suprimido O trecho seguinte, presente nos outros dois roteiros:

Que tipo de informação do STJ é importante para o seu dia-a-dia? Tem algum tipo de informação que o STJ poderia te fornecer que te ajudariam na sua profissão?

Como você tem acesso a essas informações? (utilizar “pode dar um exemplo” ou “pode falar de alguma situação específica”).

Você já teve algum problema na comunicação com o STJ?

Explorar bem a resposta (use, exemplifique, seja mais específico, etc.).
Perguntar – como você se sentiu nessa situação?¹¹²

E, por fim, eliminou-se a frase “O STJ está reformando o seu site. O que você gostaria que fosse informado, que tipo de funcionalidade deveria ser introduzida no site?”, após a pergunta sobre se o usuário já visitou o site.

Sobre esse último ponto, observa-se que a falta de interesse na exploração da resposta transforma-a em uma indagação de caráter quantitativo – inaplicável no método de pesquisa qualitativo– e revela um profundo desinteresse do pesquisador em relação às necessidades desse seguimento.

A conclusão que se extrai dos roteiros é que são essencialmente os mesmos, e as raríssimas alterações significativas (como a supressão do tema “Imagem do Judiciário” das entrevistas com operadores do Direito) não se justificam.

Outro aspecto diz respeito ao propósito desses roteiros. O método da entrevista em profundidade serve para procurar

intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística. [...] As perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações,

¹¹² INSTITUTO NEXUS. **ROTEIRO 1**. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especilistas na prática jurídica.doc

padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.¹¹³

No entanto, os roteiros não buscam, em muitos momentos, esse aprofundamento e a exploração das relações causais ou explicativas de um determinado hábito. Vejamos o primeiro bloco de perguntas do roteiro para operadores de Direito:

TEMA 1 – Formas de informação

(Duração aproximada MINUTOS)

No seu dia-a-dia profissional como você obtém informações sobre o que acontece no Brasil? E informações específicas sobre o Judiciário (outros tribunais, decisões, etc.)? (explorar a resposta com “poderia dar algum exemplo”).

Existe algum outro meio de uma informação chegar até você de forma eficiente e simpática? (explorar resposta, tentar identificar formas alternativas de comunicação). E sobre o que não tem nada a ver com trabalho, você tem alguma outra forma de se informar?¹¹⁴

Esse bloco não aborda, por exemplo, os motivos que levam o entrevistado a ter esse hábito. Apenas registra os veículos, em um caso típico de questionário – método de pesquisa quantitativa – aberto.

O bloco 2 dos roteiros para jornalistas e representantes da sociedade civil segue o mesmo modelo:

TEMA 2 – Imagem do Judiciário

Quando eu falo as palavras Poder Judiciário, qual a primeira idéia que vem a sua cabeça? (explorar resposta com, “mais alguma idéia”)

Quais são os principais pontos fracos do judiciário brasileiro? E os pontos fortes?¹¹⁵

As razões para essas idéias, os motivos para tais pontos serem indicados como fortes ou fracos não aparecem como preocupação explícita do roteiro. Mas as respostas efetivamente obtidas não fogem ao padrão do roteiro, limitando-se a listar os veículos ou idéias:

No seu dia-a-dia como você obtém informações sobre o que acontece no Brasil?

¹¹³ DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS (org.), 2006. p. 62-63.

¹¹⁴ INSTITUTO NEXUS. **ROTEIRO 1**. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especilistas na prática jurídica.doc

¹¹⁵ INSTITUTO NEXUS. **ROTEIRO 2**. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Jornalistas.doc

Jornal impresso o Globo, canal de tv Globonews, Cnn, e internet no site do Globo.

E veículos de comunicação relacionada a sua área?

Jornal Globo e revista direcionada ao mercado imobiliário. Como a revista Secov, Abad.

Você se informa sobre o que acontece no Judiciário? Através de que forma? (explorar a resposta com “poderia dar algum exemplo”).

Não me informo, não busco esse tipo de informação no meu dia a dia.¹¹⁶

P- Quando eu falo as palavras Poder Judiciário, qual é a primeira idéia que lhe vem à cabeça?

H- Os Tribunais Superiores.

P- E quais são os principais pontos fracos do Judiciário brasileiro na sua opinião?

H- Eu acho que o Judiciário precisa ficar mais perto da sociedade. Existe uma distância muito grande entre a sociedade e o Judiciário.

P- E os pontos fortes?

H- São as decisões, as consolidações da jurisprudência.¹¹⁷

O bloco de comparação entre as instituições do Poder Judiciário trabalha melhor esse aspecto essencial das entrevistas em profundidade, buscando estabelecer relações entre as respostas e suas motivações implícitas. Como no exemplo seguinte:

A cada conceito citado perguntar qual das instituições a pessoa considera que mais possui essa qualidade. A que possui a qualidade de:

Competência

O tribunal de justiça superior, o STJ.

Respeito

O tribunal de justiça, o STJ.

Respeito ao cidadão

Também.

¹¹⁶ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Empresário BH 3.doc

¹¹⁷ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 1.doc

O que você percebe na atuação dessas instituições (citadas) que lhe permite avaliar dessa maneira?

Os processos do meu setor, quando bate no STJ tem resultado. Vejo um tratamento aos processos, exatamente dessa forma. Com competência e respeito.¹¹⁸

P- Qual dessas instituições o senhor considera que tem a melhor imagem de um modo geral?

H- O STJ.

P- O que você levou em consideração para chegar a essa conclusão?

H- Eu acho que estas perguntas tem tudo haver com essas igualações que eu fiz, ou seja, nós vamos chover no molhado, acho que tudo que eu disse tem haver com essa pergunta.

P- Você poderia dar um exemplo, o STJ tem a melhor imagem devido a tal e tal caso?

H- Um exemplo no que eu acompanhei de perto foi a discussão com relação aos crimes hediondos, ou seja, se é constitucional se não é constitucional a progressão de regime. Lá dentro do STJ tiveram divergências, as divergências foram debatidas, foram julgadas, chegou um momento que vários decidindo de forma diferente até que eles mesmos através disso tudo resolveram a respeito de determinada matéria. Eu acho que isto é um compromisso do Tribunal, é uma seriedade que eu vejo e não eles simplesmente por causa de A, B ou C decidiu, cada um defendia uma tese, e isso eu acho que faz parte das divergências.

P- O senhor acha que não é um Tribunal político?

H- Eu acho que menos. Não tem como você desvencilhar a política, ainda mais lá sendo nomeação, mas eu acho que bem menos do que o STF.¹¹⁹

Também assim é a abordagem no bloco sobre a imagem do Superior Tribunal de Justiça:

P- Agora a gente vai falar da conceituação da instituição STJ. Qual é a primeira idéia que vem a cabeça quando você escuta STJ?

H- Que é um órgão muito forte dentro do Poder Judiciário.

P- Quando você fala um órgão muito forte, você se refere ao quê?

H- Porque, de todos o Tribunais estaduais estão abaixo dele e qualquer divergência, qualquer questão controversa nesses Tribunais a maioria é

¹¹⁸ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l.], 2006. Empresário BH 3.doc

¹¹⁹ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l.], 2006. Magistrado Estadual BH 1.doc

remetida ao STJ para ele dar a sua decisão ou tendo a sua súmula para ser consultada, então acho que ele é muito importante.¹²⁰

A mesma linha segue o bloco final, sobre a comunicação do STJ:

Assistiu TV Justiça? Já viu alguma coisa do STJ na TV Justiça

Já.

Com finalidade você parou no canal da tv justiça?

Forma em dois momentos diferentes. Um primeiro, no início, para ver como era organizado, por curiosidade. E num segundo, para algumas discussões que iam me interessar especialmente. Faz parte dos canis que eu assisto.¹²¹

A observação dos roteiros e das respostas revela que os estilos diferentes entre os blocos temáticos, facilitando ou restringindo a exploração das respostas, influencia os resultados de forma direta.

5.4 Relatórios e análises

5.4.1 ÍNDICES E ANÁLISE MULTIVARIADA

O exame detalhado dos relatórios estatísticos de análise multivariada¹²² ultrapassa os limites deste estudo, já que tal exame demandaria além de um entendimento avançado de matemática e estatística, o acesso aos dados brutos passíveis de ser processados por softwares ou inseridos em fórmulas. Essas faltas impedem a verificação da correção dos resultados. No entanto, a abordagem aqui se limitará a avaliar a utilidade dos resultados para explicar as relações entre as variáveis medidas e a adequação do método escolhido de análise, qual seja, a análise fatorial. Tratar esse aspecto, mesmo na medida em que estabelecemos, é ainda importante, já que um dos

¹²⁰ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l.], 2006. Estudante BH 1.doc

¹²¹ INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l.], 2006. Org Soc Civil RJ Viva Rio.doc.doc

¹²² INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc

principais objetivos de qualquer pesquisa é o conhecimento das relações entre as variáveis, dado que se extrai – entre outros métodos – da análise multivariada.

Por exemplo, em uma pesquisa de opinião pública sobre a imagem de um político, é fundamental conhecer, para gestão adequada dessa imagem, quais as razões que levam os eleitores a ter tal opinião. Já que não se pode influenciar diretamente o atributo imagem – uma construção teórica –, é preciso decompô-la em atributos componentes, os quais são manipuláveis e levam a efeitos no indicador final. Ou para conhecer se uma variação nesse indicador principal é decorrente de alguma ação efetiva controlável ou fruto de eventualidades alheias aos sujeitos.

A análise fatorial, método de análise multivariada escolhido, visa reduzir a um número administrável grande quantidade de variáveis que possam ser agrupadas em índices que representam atributos hipotéticos dos entrevistados. Conhecer as razões para a opção por esse método, bem como pelas variáveis que foram submetidas e ele, exigiria o acompanhamento do processo de decisão. Sem esse dado, cabe ressaltar apenas, no ponto, que não há registro dessa motivação.

Não são motivadamente descartadas nem mesmo citadas outras modalidades de análise multivariada, como análise de variância multivariada (MANOVA) (útil para testar diferenças entre populações e amostras, avalia a relação entre duas ou mais variáveis dependentes e variáveis ou fatores classificatórios), correlações estruturais lineares (LISREL) (capaz de explicar causalidade entre construtos que não podem ser mensurados diretamente, ao analisar estruturas de variação conjunta das variáveis observadas diante das variáveis hipotéticas), análise conjunta (útil na avaliação de variáveis independentes não-métricas como, no caso de um produto, marca, preço, qualidade, capacidade e nível de influência de cada um deles na decisão final do entrevistado), análise de conglomerados (usada para agrupar pessoas e objetos com características semelhantes e analisar as características de cada um desses segmentos isoladamente) e escalonamento multidimensional (que cria uma descrição visual da percepção do respondente em relação ao objeto de estudo, facilitando o acesso a construtos complexos, como qualidade; os atributos percebidos como similares ficam próximos nos gráficos)¹²³.

¹²³ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 452-480, passim.

As variáveis escolhidas para análise e composição do índice não são também claramente justificáveis. O pesquisador contratado escolheu, por exemplo, analisar a influência dos fatores socioeconômicos (com base em um índice de quatro variáveis) na avaliação da atuação da instituição (também medida em um índice construído, a partir de dez variáveis). O resultado foi a inexistência de correlação entre esses fatores.

Finalmente, foi estimada uma função de regressão múltipla de mínimos quadrados ordinários, com o objetivo de identificar os possíveis efeitos de variáveis mensuradas pela pesquisa sobre o índice de avaliação final. Foram tentados vários modelos, com a combinação de grande número de variáveis independentes. Ao final, chegou-se ao modelo que apresentou melhor ajuste.¹²⁴

Na análise de regressão múltipla, procura-se construir um modelo estatístico-matemático para se estudar objetivamente a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente e, a partir do modelo, conhecer a influência de cada variável independentemente, como também, prever a variável dependente em função do conhecimento das variáveis independentes.¹²⁵

Esse modelo inclui apenas as variáveis de idade, tamanho da cidade e interesse por política. Na análise citada, apenas as variáveis “grande metrópole”, “nenhum interesse” e “algum interesse por política” explicam em medidas usuais de significação¹²⁶ o índice de satisfação com a instituição.

Como esse valor mínimo de significação não foi definido *a priori* da pesquisa, a análise contratada se permite o uso de termos imprecisos como “[a] idade tem um efeito negativo e significativo (**porém, com um nível de significância não muito bom: $p < 0,10$**) sobre o índice de avaliação final.”¹²⁷ Ora, ainda que a interpretação dos resultados de uma análise fatorial seja bastante sujeito a subjetividades, cabe ao analista exercê-la e determinar se o nível de significância medido é ou não importante.

A interpretação das cargas dos fatores é altamente subjetiva. Não há como calcular o significado dos fatores; eles são o que se vê neles. Por essa razão a

¹²⁴ INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc

¹²⁵ BARBETTA, 2001, p. 302.

¹²⁶ BARBETTA, 2001, p. 250.

¹²⁷ INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc. Grifo nosso.

análise fatorial é muito utilizada na exploração. Pode-se detectar padrões em variáveis latentes, descobrir novos conceitos e reduzir dados. A análise fatorial também é aplicada para testar hipóteses [...].¹²⁸

No caso específico que estudamos, os problemas parecem remeter novamente à falta de definição correta dos problemas de pesquisa e da metodologia de investigação desses problemas. A ausência dessa definição clara impede, primeiro, a avaliação de atributos realmente relacionados à questão e, por conseqüência, a seleção de variáveis passíveis de influenciar os construtos efetivamente alvo de medição.

O sucesso de uma [análise fatorial] está diretamente ligado aos objetivos iniciais do pesquisador; por exemplo, se a intenção é a simples redução do número de variáveis, ela será bem-sucedida se for possível determinar um pequeno conjunto de fatores, que consiga explicar uma parte considerável da variabilidade do conjunto original de variáveis. De qualquer modo, há algumas propriedades que são desejáveis para a solução de uma AF: a. encontrar um número relativamente pequeno de fatores que possuam um alto grau de explicação da variabilidade original dos dados; b. encontrar fatores interpretáveis.

No relatório equivalente feito para a população de servidores, as variáveis escolhidas para os índices apresentam-se como significativas. Foram criados cinco índices a partir de variáveis diversas colhidas da amostra de públicos internos: de confiança na justiça, de nível de interesse, de satisfação com a comunicação interna, de comparação com outras instituições e de avaliação. Apenas o de satisfação com a comunicação interna mostrou-se pouco significativo.¹²⁹

Salientamos ainda a falta do registro das fórmulas dos índices. Sem elas, não é possível reproduzir os estudos, predizer os resultados ou comparar os efeitos das ações tomadas com base na pesquisa.

Esse seria um dos principais produtos finais do serviço contratado, alguns índices numéricos compostos, indicativos de diversas forças diferentes com influência sobre um resultado final e capazes de ser aplicados na metodologia de gestão estratégica do *Balanced Scorecard*, utilizada pelo Superior Tribunal de Justiça.

Desse modo, sem tais fórmulas e relações de causa e efeito entre as variáveis bem definidas, adotou-se a apropriação direta de variáveis isoladas, aplicando-se um indicador simples e com capacidade desconhecida para significar os resultados da comunicação do Tribunal ou de sua inserção na sociedade. Exemplo disso é o

¹²⁸ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 468.

¹²⁹ INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados funcionários.doc

indicador que se baseia apenas na percepção de atuação absoluta do STJ para traduzir toda a implicação (ou ao menos a mais importante) da estrutura e das práticas de comunicação do órgão na sociedade.¹³⁰

5.4.2 *RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS E ANALÍTICOS*

A empresa contratada ainda apresentou relatórios estatísticos e analíticos das pesquisas. Sem o acesso aos dados brutos das investigações, uma análise da validade dos dados dos relatórios é inviável, já que para uma crítica nesse nível teríamos que submeter tais dados a fórmulas e procedimentos computacionais para conhecermos a consistência dos cálculos. Limitar-nos-emos, por isso, a observar os aspectos formais da documentação final da pesquisa conforme registrada pela instituição contratante. A apresentação oral também não será avaliada. Mesmo no que iremos abordar, restringir-nos-emos aos pontos mais críticos, que possam ter consequências relevantes na interpretação dos resultados da pesquisa.

Nesse escopo, dados essenciais ausentes dos relatórios dizem respeito à metodologia adotada. Há apenas informações resumidas em relação à formação da amostra. Não são, nesse ponto, indicados os procedimentos de seleção dos entrevistados ou a literatura de base que justificasse as técnicas escolhidas. Não se justifica, por exemplo, a escolha da renda do chefe de família como critério de cota, principalmente quando se observa –conforme aponta a análise de índices¹³¹—que os fatores sociais não têm influência nos resultados prioritários (avaliação da instituição); justifica-se ainda menos as razões de ter sido escolhida uma técnica não-probabilística (não-aleatória, como a de amostragem por cota). Ademais porque

Qualquer discussão de méritos relativos de amostragem probabilística e amostragem não-probabilística mostra claramente a superioridade técnica da primeira. Na amostragem probabilística os pesquisadores usam uma seleção aleatória de elementos para reduzir ou eliminar os vieses na amostragem. Sob tais condições, podemos ter confiança substancial que a amostra é representativa da população da qual ela foi retirada. Além disso,

¹³⁰ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano de Gestão**: Biênio 2006/2008. [Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2006], p. 5.

¹³¹ INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc

com amostra probabilística, podemos estimar uma amplitude de intervalo dentro do qual deve estar o parâmetro da população. Assim, podemos não apenas reduzir a chance de erro na amostragem, mas também estimar a amplitude da provável presença de erros na amostragem. Com uma abordagem subjetiva, como a amostragem não-probabilística, a probabilidade de selecionar elementos da população é desconhecida. [...] Considerando as vantagens técnicas da amostragem probabilística em relação à amostragem não-probabilística, por que alguém escolheria essa última? Há algumas razões práticas para usar esses métodos menos precisos.¹³²

No entanto, não há explicitação dessas razões no estudo que examinamos. Não são apresentados também os cálculos e fórmulas utilizados para obtenção dos resultados de confiabilidade, peso dos estratos nas amostras ou margem de erro.

Faltam detalhes relativos à coleta de dados, como: a quantidade de envolvidos, métodos de gerenciamento, treinamento e supervisão de campo e de tabulação, tratamento de irregularidades (edição de dados) e protocolos de padronização, aplicação de testes e manipulação das variáveis. Também não é informada a aplicação ou não de procedimentos como agendamento prévio das entrevistas ou interceptação e retorno, ponderação ou substituição de não-respondentes. Faltam também justificativas das escolhas de cada um desses métodos, inclusive com literatura de apoio que as embasa.

A análise dos dados é igualmente descrita de forma superficial. Faltam detalhes quanto às teorias que autorizam a opção pelos métodos de análise escolhidos, assim como as técnicas (incluindo fórmulas, cálculos, *softwares* e outras) utilizadas para a manipulação, as análises preliminares e finais, os testes estatísticos e demais dados necessários para reproduzir e criticar os procedimentos e conclusões. Não há, também, informações relativas aos pressupostos teóricos adotados e a adequação dos métodos de análise aos dados e suas aplicações.

Outra informação importante ausente dos relatórios é uma discussão sobre as limitações do estudo, de suas conclusões e dos problemas de implementação relacionados.

Em relação aos resultados (considerados como os dados brutos agregados em tabelas, diagramas e gráficos), os relatórios parecem excessivos, incluindo muitas informações dispensáveis. “Os dados não precisam incluir tudo o que foi coletado. O

¹³² COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 167.

critério para inclusão é ‘Esse material é importante para que o leitor entenda o problema e os resultados?’.”¹³³

Faltam, por fim, conclusões e recomendações relacionadas a todo o estudo. Por mais que se possam extrair dos dados algumas inferências, o responsável pela pesquisa é sempre o mais indicado a apresentar recomendações, já que todo o estudo é direcionado a partir de suas premissas e decisões. Informações como essas tornam-se ainda mais necessárias diante da extensiva omissão de dados referentes à metodologia.

Tais conclusões e recomendações de ações, quando apresentadas, deveriam incluir alternativas decisórias, ações corretivas e as possíveis conseqüências de manter as linhas de atuação existentes. Todas essas informações deveriam ainda estar justificadas e embasadas em literatura e dados consistentes e passíveis de análises e avaliações criteriosas.

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.¹³⁴

Observe-se que nem todas essas informações deveriam estar presentes em um único e longo relatório. Alguns tipos de relatório diferentes poderiam ser exigidos: uma carta de apresentação dos resultados e conclusões principais, destinado à alta administração da instituição (no caso do STJ, ministros, diretor-geral, secretários, assessores-chefes e oficiais e chefes de gabinete); um resumo técnico, com um sumário executivo, metodologia resumida e os principais resultados e conclusões; um relatório gerencial, com destaque nas conclusões e resultados que as embasem; e um relatório técnico da pesquisa, com todas as informações necessárias para a crítica do estudo, incluindo detalhes de metodologia, bibliografia, estudos prévios e apêndices técnicos e operacionais.¹³⁵

¹³³ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 487.

¹³⁴ KUNSCH, 2003, p. 308.

¹³⁵ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 484-488, passim.

6 CONCLUSÃO

*Nada é mais útil à paz de espírito do
que não ter opinião alguma.*
Georg Christoph Lichtenberg

A pesquisa da opinião dos públicos de interesse da organização abre caminho para o avanço na direção de um modelo de comunicação simétrico de mão dupla¹, permitindo, em princípio de imediato, a implantação de uma comunicação assimétrica de mão dupla. Mas mesmo essa primeira mudança de nível, do modelo de informação pública – típico de assessorias de imprensa – para o assimétrico, depende não só da realização das pesquisas, mas, principalmente, de sua adoção pelos profissionais de comunicação.

Todavia, a conhecida impermeabilidade do serviço público a inovações e decisões administrativas superiores pode representar um empecilho fundamental. Entender as motivações desses profissionais seria fundamental, e tal observação não deveria ter sido ignorada quando da realização de uma pesquisa de opinião que visasse introduzir uma nova política de comunicação. A audição dos públicos internos deveria ter dado espaço especial aos próprios servidores responsáveis pela produção e gestão da comunicação institucional do órgão.

Entretanto, não havia predisposição para isso. Não houve preocupação em inserir os destinatários dos dados no processo de formação da pesquisa nem de sensibilização dos profissionais envolvidos para o significado, a importância e as aplicações dos resultados da sondagem.

A pesquisa não teve um encadeamento de etapas e tipos (como a aplicação da qualitativa antes da quantitativa, ou de exploratória antes de confirmatória) adequado, de forma a permitir sinergia entre elas, com os achados das qualitativas e das pesquisas que não de opinião servindo de embasamento para as inferências dos resultados dos questionários com a população em geral e mesmo com os públicos estratégicos.

¹ GRUNIG, James apud DUARTE, Jorge. **Modelos de James Grunig**. [Brasília, 2005?]. ModelosGrunig.ppt. Material didático da especialização em Assessoria em Comunicação Pública do Instituto de Ensino Superior de Brasília, 2006.

Nem mesmo os procedimentos mais básicos e simples, como a formatação da amostra, seguiram uma lógica embasada em princípios científicos e metodológicos. Ora, se

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 serão 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.**²

pode-se inferir que os dados da pesquisa são consideravelmente questionáveis.

Também parecem ocorrer três problemas apontados por Grunig em relação a pesquisas em nível de programa:

Primeiro, são apenas estudos de avaliação, que geralmente não foram precedidos de pesquisa formativa no planejamento do programa. Segundo, os estudos habitualmente não medem objetivos cuidadosamente elaborados baseados em pesquisa formativa ou delineamentos teóricos que categorizam objetivos de comunicação lógicos e mensuráveis. Terceiro, as medidas não podem ser utilizadas diretamente para concluir se os programas de Relações Públicas contribuem para a eficácia da organização nos níveis organizacional ou social.³

O entendimento é que a pesquisa, da forma como foi realizada, não serve para medição da efetividade das ações de comunicação, porque não permite a análise de que atividades poderiam influenciar em quais indicadores. Uma forma de solucionar essa deficiência seria, por exemplo, o estabelecimento de relações entre os resultados da pesquisa quantitativa com a população em geral e o das percepções dos públicos estratégicos da instituição. Da análise dessa dinâmica de formação de imagem e opinião poderia surgir indicações de produtos e abordagens relacionais que pudessem identificar tendências e alterar índices negativos.

Os indicadores também não encontram correspondência na teoria de mensuração de resultados em comunicação. Essa medição deve ocorrer em diversos níveis, do produto à inserção social, mas, na pesquisa realizada, limitou-se a produzir dois indicadores diretamente extraídos de duas questões isoladas do questionário destinado à população em geral.

Duas parábolas servem de ilustração às características da pesquisa realizada pelo STJ em 2006: a primeira define sua origem; a segunda, seu destino.

² KUNSCH, 2003, p. 307.

³ GRUNIG, 2005, p. 55-56.

A falta de foco inicial é metaforizada em célebre passagem de Lewis Carroll em “Alice no País das Maravilhas”, quando a protagonista chega a uma encruzilhada e pergunta ao gato risonho que se materializa bruscamente: “Por favor, poderia me dizer qual dessas estradas devo tomar?” O gato responde: “Isso depende muito de onde quer chegar.” “O lugar não importa”, replica Alice. “Então, não importa o caminho que irá seguir”, conclui o animal.

A outra metáfora também ilustre extrai-se da literatura árabe. O sábio procurava algo no chão, quando se aproxima um conhecido, que pergunta: “O que você perdeu, Mulá?” “Minha chave”, responde-lhe o primeiro. Os dois passam então a procurá-la. Tempo depois, tem lugar o seguinte diálogo: “Onde foi exatamente que você perdeu essa chave?” “Na minha casa.” “Então porque está procurando aqui fora?”. E a conclusão, simbólica e representativa, do Mulá: “Porque aqui tem mais luz.”

A pesquisa pretendia fugir do empirismo e adotar uma prática de comunicação científica. Equivale ao desejo da garota de sair de onde estava. Mas, diante de uma ausência de foco e métodos, ao ser efetivada, apesar de tentar adotar pressupostos científicos, deixou-se levar pelo amadorismo e pelo empirismo.

Essa condição se deve, essencialmente, à má definição dos objetivos da pesquisa.

Algumas categorias de problemas são tão complexas, sobrecarregadas de valor e limitadas por restrições que se mostram intratáveis pelas formas tradicionais de análise. Essas questões têm características que são literalmente opostas àquelas dos problemas bem definidos.⁴

[A]s questões de pesquisa mal definidas são menos suscetíveis a ataques de métodos de pesquisa quantitativa porque tais problemas têm muitas facetas inter-relacionadas de mensuração para serem trabalhados com acuidade.⁵

Os pesquisadores novatos devem evitar problemas mal definidos. Mesmo pesquisadores experientes preferem conduzir um estudo exploratório antes de prosseguir com as últimas abordagens.⁶

Outro sério problema desse tipo de abordagem, em que falta a definição clara e prévia dos objetivos de investigação, é que podem abrir espaço para interpretações falaciosas as análises de covariância encontradas entre as variáveis em pesquisas sem definições prévias de hipóteses que são especificamente testadas por meio de critérios

⁴ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79.

⁵ MOORE, Carl M. **Group Techniques for Idea Building**. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. apud COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79.

⁶ COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79. grifo nosso.

e metodologias especialmente destinadas a elas.⁷ Ou seja, os eventos e dados sugerem relações –não especificamente testadas– de causa e efeito apenas porque ocorrem em seqüência ou em paralelo. A ausência de intenção de testar a relação causal específica –a ausência de uma hipótese– pode levar à ignorância tanto de atributos que a influenciem de forma determinante quanto de fatores que revelem meras coincidências entre as variações identificadas.

Um coeficiente de correlação de qualquer magnitude ou sinal, qualquer que seja sua significância estatística, não implica causa. [...] Os estudos *ex post facto* raramente têm projetos suficientemente fortes para demonstrar quais dessas condições [X causa Y ou vice-versa, há fatores externos que os influenciam simultaneamente ou ambos se influenciam mutuamente] poderiam ser verdadeiras.⁸

Isto é, em estudos em que só se definem as categorias, variáveis e hipóteses de análise após sua realização, é alta a possibilidade de conclusões sobre relações causais incorretas influenciadas por índices de correlação.

Outro ponto crucial foi o encaminhamento dado ao processo de contratação da pesquisa, que certamente explica boa parte dos problemas. Com as ressalvas cabíveis à capacidade de todos os profissionais envolvidos interna e externamente à instituição, a comunicação entre as unidades administrativas demandantes e as responsáveis pela formalização e efetivação da contratação foi falha por não permitir que o estudo agregasse conhecimento apto a solucionar problemas de administração do Tribunal.

A formatação e a condução da licitação, excessivamente genérica, sem foco e com a utilização de conceitos vagos ou incorretos, sem respaldo na literatura das ciências da Comunicação e Estatística, resultou em um produto que, em vez de atender, viola os objetivos da Lei de Licitações e Contratos –“A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a **selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração** [...]”⁹ –, por servir em muito pouco à instituição que a patrocinou.

⁷ COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 142.

⁸ COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 428-429.

⁹ BRASIL. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. **Presidência da República**, [Brasília], [DF]. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 jun. 2007. Art. 3º. Grifo nosso.

A falta dos dados brutos, passíveis de manipulação analítica posterior, de planos de trabalho, cronogramas e acompanhamento adequados, além da inexistência de um relatório final consistente não é razoável em um projeto desse porte.

As violações de privacidade existentes nos arquivos oferecidos pela empresa não apenas levam à quebra do código de ética explicitamente referido nas entrevistas¹⁰, como também comprometem toda a credibilidade do trabalho, ao revelar de forma inequívoca uma falha operacional grave. A falta de descrição adequada da metodologia e a ausência de relatórios conclusivos e dos dados brutos corroboram esse entendimento.

Mas o ponto crucial é: em que medida a pesquisa atende ao problema de administração identificado? Definimos, anteriormente, com base em documentos, que o problema administrativo a ser solucionado seria a falta de conhecimentos básicos sobre a situação dos processos comunicativos do Tribunal com a sociedade, de modo a ser elaborada uma política de comunicação.

Parece-nos, de início, que há aí uma falha conceitual essencial. Uma política de comunicação define-se por ser um “conjunto de princípios em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa”¹¹. No entanto, escapa-nos em que medida uma pesquisa como a realizada forneceria princípios de atuação. Parece que esse nível de definição de atuação é mesmo antecessor de uma pesquisa.

A falha conceitual decorreria de uma confusão entre política e plano de comunicação, e esse ponto corresponde à perspectiva do Mulá. O plano de comunicação diz respeito à identificação de públicos de interesse (*stakeholders*) e necessidades, demandas e métodos de comunicação.¹² Fosse esse o objetivo, estaríamos aptos a aceitar a aplicação de uma pesquisa como a contratada, desde que sanados os problemas metodológicos e operacionais apontados.

Ainda assim, se ultrapassássemos esse ponto, poderia a pesquisa, em si mesma, ter correspondido às necessidades da Administração? Vejamos as questões investigativas

¹⁰ EUROPEAN SOCIETY FOR OPINION AND MARKETING RESEARCH. **ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice**. [s.l.]: [S.n.], [2006] Disponível em: <<http://www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

¹¹ BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. p. 577

¹² UNIVERSITY OF WASHINGTON. **Communication Plan**. Disponível em: <<http://www.washington.edu/computing/pm/plan/communication.html>>. Acesso em 27 jun. 2007.

identificadas (conforme listadas no Quadro 6 - Relações entre questões de pesquisa e investigativas):

1. O STJ é bem conhecido da sociedade brasileira? Ou deve mostrar que existe e dizer o que faz?
2. O STJ facilita o contato (e o acesso) da população às informações e aos serviços por ele prestados? Ou deve aproximar-se mais dos cidadãos?
3. A imagem institucional interna do STJ (dos servidores) está alinhada à imagem externa (pública) da instituição?
4. Que aspectos cognitivos (relativos ao conhecimento) e afetivos (relativos ao sentimento) estão associados ao nome do Tribunal?
5. Que idéias, símbolos ou conceitos o STJ pode explorar para desenvolver uma identidade institucional/visual condizente com sua função social?
6. Que necessidades específicas de informação precisam ser atendidas?
7. O STJ precisa estar mais presente na mídia? Ou deve investir em formas alternativas de comunicação, como campanhas de utilidade pública e institucionais (que abordem os serviços oferecidos e a melhor maneira de utilizá-los)?
8. Quais são os pontos fortes da comunicação do STJ? E os pontos fracos?
9. Como medir a evolução ou a involução da imagem institucional do STJ ao longo do tempo?
10. Que parâmetros devem ser utilizados para medir a efetividade dos planos e ações de comunicação do Tribunal?

Para que avancemos nessa linha, importa ignorar os problemas metodológicos (em especial de formação de amostra) que impediriam a extrapolação dos dados dos entrevistados para toda a população pesquisada. Ignorado esse ponto, podemos considerar que as questões 1, 2, 4, 5 e 6 foram respondidas, ainda que em um nível muito básico. A pesquisa falha em qualificar e segmentar esses dados e em relacioná-los a causas e efeitos.

A questão 3 em nenhum momento foi abordada. Por explícita, deveria ser alvo das análises multivariadas, de forma a identificar quais fatores se correlacionam na formação de uma ou outra percepção. A ausência dos dados brutos impede a aplicação de fórmulas passíveis de responder à questão de forma *post hoc*.

A resposta às questões investigativas 7 e 8 também não foram devidamente obtidas. Aborda-se o tema apenas superficial e obliquamente, sem que se possam inferir

conclusões sobre os problemas relacionados. Por fim, as questões 9 e 10 simplesmente não foram objeto de preocupação. Esboçou-se uma construção de índices, mas ela, conforme já discutido, não se mostrou sólida.

Em conclusão: a pesquisa contratada, diante de problemas metodológicos e operacionais graves, teve baixa consistência e relevância, revelando-se em larga medida inaplicável.

REFERÊNCIAS

1. LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.
2. _____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: 34, 1993. p. 135.
1. MACHADO, Irene. Redescoberta do sensorium: rumos críticos das linguagens interagentes. In: MARTINS, M. Helena (Org.). **Outras leituras: literatura, televisão, jornalismo de arte e cultura, linguagens interagentes**. São Paulo: SENAC, 2000, p.73-94.
2. BARTHES, Roland. **Crítica e verdade**. São Paulo: Perspectiva, 1999. p. 161.
1. MCLUHAN, Marshal. **A Galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. São Paulo, Editora Nacional, 1977.
2. DEBRAY, Regis. **Vida e morte da imagem**. Petrópolis: Vozes, 1994.
3. BRETON, Philippe; PROULX, Serge. **Sociologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2002. p. 17 - 26
4. Ibid. p. 27.
5. Ibid. p 41.
6. Ibid. p 40.
7. Ibid. p. 47.
8. Ibid. p. 49.
9. BRETON; PROULX, 2002, p. 52.
10. BULIK, Linda. **Doutrinas da informação no mundo de hoje**. São Paulo: Loyola, 1990. p. 18 et seq.
11. BRETON; PROULX, 2002, p. 52 et seq.
12. REPORTERS WITHOUT BORDERS. North Korea, Turkmenistan, Eritrea the worst violators of press freedom. **RSF**. [s.l.], 2006. Disponível em < http://www.rsf.org/rubrique.php3?id_rubrique=639>. Acesso em 15 mar. 2007.
13. BRETON; PROULX, 2002, p. 54.
14. Ibid., p. 58.
15. Ibid., p. 59.
16. BRETON; PROULX, 2002, p 60.
17. Ibid., p 62.
18. Ibid., p. 68-69. Grifo nosso.
19. Ibid., p. 75.
20. LIMA, Venício de. **Mídia: teoria e política**. 2. ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2004. passim.
21. Ibid. p. 94.
22. Ibid. p. 95.

23. Ibid. p. 101.
24. Ibid. p. 103.
25. BRETON; PROULX. 2002. p. 104.
26. BAUDRILLARD, Jean. **Para uma crítica da economia política do signo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995. Apud BRETON; PROULX. 2002. p. 106.
27. BRETON; PROULX. 2002. p. 106.
28. Ibid., p. 111.
29. LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000. p. 119.
30. LIMA, Venício de. Cenário de Representação da Política (CR-P): um conceito e duas hipóteses sobre a relação da mídia com a política. In: _____. 2004. p. 191.
31. BOURDIEU, Pierre. A influência do jornalismo. In: _____. **Sobre a televisão**: seguido de A influência do jornalismo e Os jogos olímpicos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. p. 99-117.
32. BORDIEU, 1997, p. 99-117.
33. BRETON; PROULX. 2002. p. 118.
34. BOURDIEU, 1997, p. 96-97.
35. MARCONDES, Ciro. apud **JORNALISMO Público**: Guia de princípios. [S.l.: s.n., 200?].
36. BORDIEU, 1997, p.96-97.
37. FALLOWS, James. Notícias e democracia. In: **Detonando a notícia**: como a mídia corrói a democracia americana. [S.l.:s.n., 1997]. p. 291.
38. FALLOWS, [1997], p. 302.
39. GARAPON, Antoine. **O juiz e a democracia**: o guardião das promessas. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001. p. 84.
40. FALLOWS, [1997], p. 302.
41. MERRITT, Davis. apud MARTINS, Luiz (Org.). **Jornalismo Público**: o social como valor-notícia. Brasília: Casa das Musas, 2004. p. 27. Tradução nossa.
42. ROSEN, Jay. As Democracy Goes, So Goes the Press. In: **What are journalists for?** New Haven: Yale University Press, 1999. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/books/first/r/rosen-journalist.html>>. Acesso em: 20 dez. 2006.
43. GOLDSTEIN, Tom. Good Question. **The New York Times on the web**, Nova York, 14 nov. 1999. Disponível em <<http://www.nytimes.com/books/99/11/14/reviews/991114.14goldstt.html>>. Acesso em: 20 dez. 2006.
44. Ibid.
45. FALLOWS, 1997, p. 303.
46. Ibid., p. 304.
47. Ibid., p. 304. Grifo do autor.
48. ROSEN, Jay. apud FALLOWS, *ibid.*
49. FALLOWS, [1997], p. 305.

50. TRAQUINA, 2001 e TEIJEIRO, 1999, apud MOREIRA, Fabiane Barbosa. **A comunicação pública e o direito à informação**. [S.l.: s.n., 2006].
51. BRANDÃO, Elizabeth. Significados e história da Comunicação Pública. In: **Mundo RP**. [S.l.: s.n., 2006]. Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/bethbrandao.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2006.
52. ASSOCIATION COMMUNICATION PUBLIQUE. Disponível em: <<http://www.communication-publique.fr>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
53. LES ANNALES DES MINES. **Responsabilité & Environnement**, n. 27. Disponível em: <<http://www.annales.org/re/resum-anglais/2002/anglais-re-27.html>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
54. ACTEURS PUBLICS. **La lettre de la modernisation de l'État**. Disponível em: <http://www.acteurspublics.com/lme/actu/22/prix_association.php>. Acesso em: 20 jan. 2007.
55. INTERNATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. **International Review of Administrative Sciences**. Disponível em <<http://www.iiasiisa.be/iias/airisa/airisanoneu.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
56. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **DocWeb**. Disponível em: <<http://cedo.ina.pt/docbweb/plinkres.asp?Base=INA&Form=ISBD&StartRec=0&RecPag=5&NewSearch=1&SearchTxt=CL%20377:004>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
57. PUBLIC Journalism Network. A Declaration for Public Journalism. In: **PJNet – Charter Declaration**. Kennesaw: [s.n.], 2003. Disponível em <<http://www.pjnet.org/charter.shtml>>. Acesso em 20 dez. 2006.
58. BRANDÃO, Elizabeth. Tradução resumida do livro ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. PUF: Paris, 1995. [S.l.:s.n., 19??].
59. Ibid.
60. BRANDÃO, Elizabeth. Comunicação pública: Conceito incomum. In: _____; MATOS, Heloíza; MARTINS, Luiz (Org.). **Algumas abordagens em comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2003. p. 5-8.
61. Ibid. p. 5-8.
62. CASTILHO, Alceu Luís. Os oito princípios da comunicação pública, segundo o ministro Gushiken. **Jornal Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Bernardo do Campo, n. 271, jun. 2005.
63. MATOS, Heloíza. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso do legislativo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22, 1999, [S.l.]. Anais... [S.l.]: INTERCOM, [1999?]. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdespesquisa/0102.htm>> Acesso em: 22 nov. 2006.
64. MATHEWS, David. **Politics for people**. Illinois: University of Illinois, 1994. p. 111-182. apud MERRITT, David. Public journalism: where it has been; where it is headed. **IMDP**, [S.l.], 8 July 2002. Disponível em <http://www.imdp.org/artman/publish/printer_14.shtml>. Acesso em: 24 mar. 2006. Tradução nossa.
65. HABERMAS, 1984. apud DUARTE, Jorge; VERAS, Luciana (Org.). **Glossário de comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006. p. 48-49.
66. DUARTE; VERAS. Loc. cit.
67. MERRITT. Op. cit. Tradução nossa.

68. THE INSTITUTE FOR INTERACTIVE JOURNALISM. **Cool Stuff**. J-Lab. Maryland: University of Maryland, [2004?]. Disponível em <<http://www.j-lab.org>>. Acesso em: 19 jan. 2007.
69. KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003, p. 147.
70. CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: Teoria e Técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 33-34.
71. CHAPARRO, op. cit. p. 41-45.
72. Ibid. p. 47.
73. DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: _____ (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: Teoria e Técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 91.
74. PEREIRA, Heraldo. In: **CONVERSA com a imprensa**. Coordenação de Jorge Duarte. Brasília: Petrobras, [200?]. 1 DVD (20 min).
75. DUARTE, 2003, p. 88.
76. Ibid. p. 88.
77. Ibid. p. 88.
78. LIMA, G. **Releasmania**: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil. 2. ed. São Paulo: Summus, 1985. p. 111. apud ibid. p. 91.
79. MOREIRA, [2006], p. 31.
80. CHAPARRO, Carlos. Jornalismo nas fontes – avanço e perigos. **Comunique-se**. [S.l.], 14. out. 2005. Disponível em: <<http://www.comunique-se.com.br/conteudo/newsprint.asp?editoria=343&idnot=24387>>. Acesso em: 5 abr. 2006.
81. Ibid.
82. ROCHA, Marco Antonio, 1996, p. 155, apud KUNSCH, 2003, p. 195.
83. DUARTE, 2003, . p. 96.
84. DUARTE, Jorge. Sistema de comunicação governamental. In: **INTERCOM**. Estado e Comunicação. São Paulo: [s.n., 2006]. CD-ROM.
85. BUENO, W. da C. **Comunicação e interatividade**. Amparo: Comtexto Comunicação e Pesquisa/Unimed Amparo, 1995. apud DUARTE, op. cit., p. 98.
86. CURVELLO, João José. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, 2003, p. 122.
87. KUNSCH, 2003, p. 150.
88. BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003. p. 9.
89. Ibid. p. 12.
90. CURVELLO, op. cit., p. 127.
91. CURVELLO, 2003, p. 128.
92. Ibid., p. 128.

93. *Ibid.*, p. 128.
94. *Id.* p. 128-129.
95. BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 13.
96. CURVELLO, *op. cit.*, p. 129.
97. *Ibid.*, p. 128-129.
98. FARIA, Armando Medeiros de. Imprensa e organizações. In: DUARTE, *op. cit.* p. 161.
99. CURVELLO, 2003, p. 136.
100. KUNSCH, 2003, p. 70.
101. KUNSCH, 2003, p. 72.
102. KUNSCH, 2003, p.88.
103. KUNSCH, 2003, p. 202.
104. TOCQUEVILLE, A. de. **De la démocratie em Amérique**. Paris: Garnier/Flamarion, 1981. p. 370 apud GARAPON, 2001, p. 47
105. GARAPON, *op. cit.*, p. 24
106. GARAPON, 2001, p. 45.
107. DUMAS, Alexandre (filho). **Le Palais de justice de Paris, son monde, ses moeurs...** Paris: Librairies-imprimeries réunis, 1892. p. XI. apud GARAPON, 2001, p. 76.
108. BASILE, Juliano. Jornalistas e juizes: em busca do cidadão. In: SEARA, Roberto (org.). **Jornalismo político**. [S.l.: s.n., 2006]. p. 237 et seq.
109. GARAPON, 2001, p. 94.
110. BASILE, [2006], p. 237 et seq.
111. GARAPON, *op. cit.*, p. 86
112. LEMOS, Cláudia. **Estratégias de comunicação da Justiça no Brasil e nos Estados Unidos**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005, Rio de Janeiro. Anais... [Rio de Janeiro]: INTERCOM, 2005.
113. SEIFERT, Priscila Leal. **Jornalismo, Justiça e Verdade**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. Anais... [Salvador]: INTERCOM, 2002.CD-ROM. Grifo nosso.
114. GARAPON, 2001, p. 81
115. ALBUQUERQUE, Afonso de. Um outro Quarto Poder: imprensa e compromisso político no Brasil. In: **Contracampo...**, n. 4, 2000, p. 23- 57. apud. *ibid.* Grifo nosso.
116. GARAPON, 2001, p. 76.
117. ROCHA, Álvaro Filipe Oxley da. Direito e Jornalismo: uma convivência difícil. **Mundo Jurídico**. [S.l., s.n., 200?]. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acesso em: 10 mar. 2005.
118. BORDIEU, 1997, p. 91.

119. SANTOS JUNIOR, Carlos Rafael dos. O uso inadequado da mídia como sucedâneo dos recursos processuais. **Espaço Vital**. 6 set. 2005. Disponível em: <http://www.espacovital.com.br/novo/noticia_imprimir.php?idnoticia=1246>. Acesso em: 6 set. 2005.
120. MOREIRA, [2006], p. 17.
121. GARAPON, 2001, p. 79.
122. Ibid. p. 95.
123. Ibid., loc. cit.
124. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. passim.
125. SILVA, Claudia Dantas. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma o Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 10, n. 976, 4. mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 6 mar. 2006.
126. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano de Gestão: Biênio 2006/2008**. [Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2006], p. 5.
127. MOREIRA, [2006], p. 21
1. CHILDS, Harwood. O que é opinião pública. In: _____. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 44-61.
 2. Ibid. p. 44-61.
 3. CHILDS, 1967, p. 44-61.
 4. DICEY, Albert. **Lectures on the Relation between Law and Public Opinion in England**. London: Macmillan, 1914. apud SARTORI, 1998, p. 2.
 5. SARTORI, Giovanni. La opinión teledirigida. **Claves de la razón practica**. Enero/feb., 1998, n. 79. p. 2.
 6. Ibid. p.2.
 7. Ibid. p. 2. Tradução nossa.
 8. FREITAS, Sidinéia Gomes . Formação e desenvolvimento da opinião pública. **Portal RP**. [S.l., s.n., 200?]. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2006.
 9. Ibid. Grifo nosso.
 10. ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Público e opinião pública. In: **CURSO de relações públicas**. São Paulo: Atlas, 1980. p.15-20. apud ibid.
 11. CHILDS, Harwood. Opinião pública e controle social. In: _____. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 160-176.
 12. CHILDS, 1967, p. 160-176.
 13. SARTORI, 1998, p. 2.
 14. Ibid. p. 4.
 15. Ibid. p.5.
 16. BROTAS, Antonio. **Sondagem de opinião: um novo elemento do jornalismo político**. *Sondagem_de_opini_o.pdf*. [S.l.: s.n., 2003?]. p. 1.
 17. BROTAS, op. cit., p. 3. Grifo nosso.

18. GARAPON, 2001, p. 91-93.
19. BOURDIEU, Pierre. **La opinión pública no existe**. JMC-YR. Conferencia dictada en Noroit, Arras, em enero de 1972 y publicada en Les temps modernes, n. 318, enero de 1973, p. 1292-1309. Disponível em <<http://web.archive.org/web/20010429060805/http://www.jmc-yr.com/>>. Acesso em 7. fev. 2007.
20. LOPES, Luis Carlos. **A espiral da opinião comum**: a televisão... Espéculo. Madrid, 2006, n. 32., Universidad Complutense de Madrid. Disponível em <<http://www.ucm.es/info/especulo/numero32/opiniao.html>>. Acesso em 7 fev . 2007.
21. BROTAS, op. cit., p. 6.
22. SODRÉ, Muniz. A opinião é mesmo pública? **Jornal de Debates**, 4 abr. 2001. Disponível em <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/jd040420011.htm>>. Acesso em 7 fev. 2007.
23. DUARTE, Jorge. **O profissional de comunicação e os desafios de fazer Comunicação Pública**. [Brasília, 2006?]. DesafiosProfissionaisemComPblica.ppt. Material didático da especialização em comunicação pública do Instituto de Ensino Superior de Brasília, Brasília, 2006.
24. WILCOX, Dennis et al. **Public relations strategies and tactics**. 42. ed. Nova York: Harper-Collins College Publishers, 1995. p. 159 apud KUNSCH, 2003, p. 278.
25. KUNSCH, 2003, p. 277.
26. BROOM, Glen; DOZIER, David. **Using Research in Public Relations**: applications to program management. Englewood Fields: Prentice Hall, 1990. p. 4. apud KUNSCH, 2003, p. 280.
27. Id. p. 14-20. apud GRUNIG, James. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. **Organicom**, USP, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 49.
28. KUNSCH, 2003, p. 287.
29. KUSNCH, 2003, p. 288.
30. KUNSCH, 2003, p. 288.
31. GRUNIG, 2005, p. 49.
32. GRUNIG, 2005, p. 50.
33. GRUNIG, 2005, p. 52.
34. GRUNIG, 2005, p. 53.
35. GRUNIG, 2005, p. 59.
36. GRUNIG, 2005, p. 58.
37. COSTA, Maria Eugênia Belczac. Grupo focal. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 180.
38. KUNSCH, Margarida. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE; BARROS (org.), 2006, p. 238.
39. FIGUEIREDO, Suzel. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa. **Organicom**, São Paulo, ano 2, número 2, 1º semestre de 2005. p. 190-191.

40. VALENÇA, Rolim, s.d., apud KUNSCH, 2003, p. 306.
41. KUNSCH, 2003, p. 305.
42. KUNSCH, 2003, p. 306.
43. KUNSCH, 2003, p. 288.
44. *Ibid.*, p. 302.
45. KUNSCH, 2006, p. 236.
46. *Ibid.*, p. 237.
47. *Ibid.*, *passim*.
48. *Ibid.*, p. 251.
49. KUNSCH, 2003, p. 308.
50. VILAFANE, 1999, apud KUNSCH, 2003, p. 308-309.
51. SCHULER, 2000, apud KUNSCH, 2003, p. 310.
52. BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de imagem na mídia. In: **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. DUARTE; BARROS (org.), 2006, p. 348.
53. BUENO, 2003, p. 101.
54. BUENO, 2005, p. 22.
55. *Ibid.*, loc. cit
1. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Projeto Básico para a realização da Pesquisa de Opinião para a Auditoria de Comunicação e Imagem do STJ**. Brasília, 2005. p. 3.
2. *Ibid.*, loc. cit. Grifo do autor.
3. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 8. Grifo nosso.
4. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 9.
5. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005, p. 8.
6. NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, BARROS, 2006, p. 164-165.
7. FEEDBACK sobre plano de trabalho (2). Brasília, 2006. Feedback sobre plano de trabalho (2).doc
8. COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 265
9. BARBETTA, 2001, p. 44.
10. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 5.
11. INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 6.
12. INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 9.
13. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em síntese**. Disponível em < http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/populacao13.htm>. Acesso em: 19 fev. 2007.

14. BARBETTA, 2001, p. 63. Grifo do autor.
15. TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Estatísticas do eleitorado**. Disponível em <<http://www.tse.gov.br>>. Acesso em: 19 fev, 2007. Dados correspondentes a janeiro de 2006.
16. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/> >. Acesso em: 02 mar. 2007.
17. INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 18.
18. INSTITUTO NEXUS, 2006, p. 19.
19. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 256.
20. INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ(2a versão).doc. Versão revisada após avaliação do STJ.
21. SURVEY SYSTEM. **Sample size calculator**. Disponível em <<http://www.surveysystem.com>>. Acesso em 28 fev. 2007.
22. BARBETTA, 2001, p. 60 et seq.
23. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – funcionários do STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ Funcionários.ppt. p. 7.
24. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – funcionários do STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ Funcionários.ppt. p. 7.
25. INSTITUTO NEXUS. Proposta metodológica. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ.doc. Versão inicial do plano de trabalho da pesquisa apresentado ao STJ.
26. FEEDBACK sobre plano de trabalho. Brasília, 2006. Feedback sobre plano de trabalho.doc
27. TRSNCRICÇÕES [sic] STJ sem identificação. Belo Horizonte: Nexus, 2006.
28. BARBETTA, 2001, p. 30.
29. COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 67-77.
30. Ibid., p. 75.
31. Ibid. p. 76.
32. ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de questionário. In: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 90-91.
33. VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
34. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 4.
35. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 6-7. Grifo nosso.
36. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 11-12.
37. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005. p. 4. Grifo nosso.
38. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 77.
39. NOVELLI, 2006, p. 165. Grifo nosso.

40. NOVELLI, 2006, p. 167.
41. NOVELLI, 2006, p. 168. Grifo nosso.
42. COOPER; SCHINDLER, 2003. Passim.
43. ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 91.
44. COOPER; SCHINDLER, 2003. p.76,178-179. Grifo do autor.
45. Ibid., p. 179.
46. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 183.
47. Ibid. p. 184-186.
48. Ibid., p. 186.
49. BARBETTA, 2001, p. 32. Grifo do autor.
50. ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p.91.
51. Ibid. p. 95.
52. ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p.97.
53. ALMEIDA; BOTELHO, 2006, p. 97-98.
54. COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 294-295.
55. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **STJ 6330/2005** – Contratação de empresa (de Pesquisa, objetivando dar continuidade aos trabalhos da Política de Comunicação Social – Portaria n°37, de 28/4/2005. STJ: Brasília, 2005. p. 495-500.
56. Ibid., p. 496.
57. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 497.
58. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 499-500. Grifo do autor.
59. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **STJ 6330/2005**, 2005, p. 80-81.
60. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ 6330/2005, 2005, p. 499-500.
61. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 295.
62. INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ.doc. Versão inicial do plano de trabalho da pesquisa apresentado ao STJ.
63. INSTITUTO NEXUS. **Proposta metodológica**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. PropostaMetodológicaSTJ(2a versão).doc. Versão revisada após avaliação do STJ.
64. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 280.
65. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
66. NOVELLI, 2006, p. 171.
67. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 219
68. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 222.

69. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
70. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
71. NOVELLI, 2006, p. 173.
72. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 280. grifo do autor.
73. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
74. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
75. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 283.
76. INSTITUTO NEXUS. **Questionário Funcionários STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário Funcionários STJ.doc.
77. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 282.
78. INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.
79. NOVELLI, 2006, p. 169-172. grifo nosso.
80. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293. grifo do autor.
81. ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 96-97.
82. ALMEIDA; BOTELHO, 2006. p. 95.
83. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 282.
84. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 56
85. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 202.
86. INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.
87. Ibid.
88. Ibid.
89. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 71-83.
90. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 71-83.
91. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293.
92. INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.
93. INSTITUTO NEXUS. **Avaliação de Imagem Institucional e Comunicação Social: Relatório estatístico e analítico – população brasileira**. Belo Horizonte: Nexus, 2006. Relatório STJ População.ppt. p. 197

94. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 349
95. INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.
96. INSTITUTO NEXUS. **Questionário STJ**. Belo Horizonte: Nexus, 2005. Questionário STJ.doc.
97. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 350.
98. NOVELLI, 2006, p. 170.
99. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 292-293.
100. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Advogado Brasília 3.doc
101. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Estadual BH 1.doc
102. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Estadual BH 2.doc
103. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Federal Brasília 3.doc
104. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 3.doc. As supressões entre parênteses são do original
105. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 4.doc
106. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 5.doc
107. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 113. grifo do autor.
108. INSTITUTO NEXUS. ROTEIRO 1. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especialistas na prática jurídica.doc
109. INSTITUTO NEXUS. ROTEIRO 2. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Jornalistas.doc
110. Ibid.
111. Ibid.
112. INSTITUTO NEXUS. ROTEIRO 1. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especialistas na prática jurídica.doc
113. DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS (org.), 2006. p. 62-63.
114. INSTITUTO NEXUS. ROTEIRO 1. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Especialistas na prática jurídica.doc
115. INSTITUTO NEXUS. ROTEIRO 2. [S.l]:[s.n.], 2006. Roteiro STJ Jornalistas.doc
116. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Empresário BH 3.doc
117. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Jornalista Brasília 1.doc
118. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Empresário BH 3.doc

119. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Magistrado Estadual BH 1.doc
120. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Estudante BH 1.doc
121. INSTITUTO NEXUS, **Transcrição de entrevista em profundidade**. [s.l], 2006. Org Soc Civil RJ Viva Rio.doc.doc
122. INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc
123. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 452-480, *passim*.
124. INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc
125. BARBETTA, 2001, p. 302.
126. BARBETTA, 2001, p. 250.
127. INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc. Grifo nosso.
128. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 468.
129. INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados funcionários.doc
130. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano de Gestão: Biênio 2006/2008**. [Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2006], p. 5.
131. INSTITUTO NEXUS. **Produção de Índices e Análise Multivariada**. [s.l.], 2006. STJ índices - dados população.doc
132. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 167.
133. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 487.
134. KUNSCH, 2003, p. 308.
135. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 484-488, *passim*.
1. GRUNIG, James apud DUARTE, Jorge. **Modelos de James Grunig**. [Brasília, 2005?]. ModelosGrunig.ppt. Material didático da especialização em Assessoria em Comunicação Pública do Instituto de Ensino Superior de Brasília, 2006.
2. KUNSCH, 2003, p. 307.
3. GRUNIG, 2005, p. 55-56.
4. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79.
5. MOORE, Carl M. **Group Techniques for Idea Building**. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. apud COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79.
6. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 79. grifo nosso.
7. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 142.
8. COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 428-429.
9. BRASIL. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. **Presidência da República**, [Brasília], [DF]. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 jun. 2007. Art. 3º. Grifo nosso.

10. EUROPEAN SOCIETY FOR OPINION AND MARKETING RESEARCH. **ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice**. [s.l.]: [S.n.], [2006] Disponível em: <<http://www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html>>. Acesso em: 15 jun. 2007.
11. BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. p. 577
12. UNIVERSITY OF WASHINGTON. **Communication Plan**. Disponível em: <<http://www.washington.edu/computing/pm/plan/communication.html>>. Acesso em 27 jun. 2007.