

# 15

## Auditoria da comunicação organizacional

*Margarida Maria Krohling Kunsch*

O propósito fundamental deste capítulo é descrever como se processa a aplicação de uma auditoria de comunicação organizacional. Antes, porém, é preciso destacar que este instrumento de estudo e análise para a construção de diagnósticos do sistema de comunicação nas organizações faz parte de um conjunto maior de pesquisas e auditorias aplicado ao campo das relações públicas e constitui uma das primeiras etapas do processo de planejamento desta área, conforme já destacamos em obra de nossa autoria (KUNSCH, 2003, p. 277-314). A auditoria da comunicação organizacional, portanto, não acontece fora de um contexto mais amplo e está sempre vinculada a organizações.

Quando se fala em auditoria, a primeira coisa que vem à mente é aquela percepção de que se trata de algo que tem a ver com levantamentos para detectar desvios, disfunções e problemas de determinado setor no âmbito organizacional. E as auditorias mais conhecidas são as contábeis, jurídicas, financeiras etc. No ambiente corporativo, muitos são os tipos de auditoria que podem ser utilizados. Na contemporaneidade cresce cada vez mais o uso das chamadas auditorias de cultura organizacional, de comunicação, de opinião, de imagem e auditoria social ou monitoramento do ambiente, como instrumentos fundamentais para avaliar o nível de aceitação de uma organização em relação aos seus públicos estratégicos.

Todos os tipos de auditorias possuem objetivos específicos, mas não fogem do objetivo principal de qualquer auditoria, ou seja, avaliar o desempenho da organização em si ou de partes dela, com vistas à economia, eficiência e eficácia das ações (ARAÚJO, 2001) ou atividades que são levadas a efeito em relação aos resultados obtidos, bem como apresentar comentários e recomendações nessa direção. Em outras palavras, significa examinar e verificar algo, corrigir ou pre-

venir problemas que afetam uma organização no todo ou em determinado setor. É também uma forma de intervenção nas organizações realizada por especialistas no assunto a ser examinado e avaliado.

Outro aspecto a considerar diz respeito à distinção entre auditorias e diagnósticos. Rogério Ferreira de Andrade (1999, p. 48) diferencia o que denominou de “entendimento forte” de um “entendimento fraco” da prática de uma auditoria. Para ele, “uma auditoria é entendida num registro forte quando inventaria desavisos, disfunções, perdas, seja de recursos ou de eficácia”. Já o registro fraco “é o do *research* ou o do diagnóstico propriamente dito”. A auditoria baseia-se, portanto, em pesquisas para gerar propostas de planos e programas de ação de comunicação.

Essas considerações do autor são válidas, sobretudo, se aplicadas ao campo da comunicação organizacional, pois na prática essa modalidade de auditoria tem sido muito mais utilizada como método de pesquisa para ajudar a examinar e melhorar os sistemas e as práticas de comunicação nas organizações como um todo ou em partes.

## 1 Conceitos e objetivos

O que é auditoria da comunicação organizacional? Como os autores a concebem? Na literatura corrente do campo comunicacional são poucos os estudiosos que têm se dedicado ao assunto.<sup>1</sup> Dentre esses, destacamos Cal W. Downs (1988), Gerald M. Goldhaber (1991), Joseph A. Kopec (1982) e Federico Varona (1994).

No Brasil não há obras específicas sobre essa temática e mesmo de pesquisa em relações públicas que pudessem contemplar tal modalidade. O que tentamos fazer na última edição do livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (KUNSCH, 2003) foi incluir a auditoria da comunicação organizacional no conjunto de um capítulo sobre pesquisas e auditorias em relações públicas, apresentando-a como um dos métodos a serem empregados na pesquisa para construção de diagnósticos situacionais do sistema comunicacional nas organizações. 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.

<sup>1</sup> No site <[www.prsa.org](http://www.prsa.org)>, da PRSA – Public Relations Society of America –, podem ser consultados artigos que tratam do assunto e identificar outras fontes de referência.

A auditoria da comunicação organizacional 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. Tudo dependerá das necessidades, dos objetivos e da conjuntura das organizações. Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho.

Em síntese, tendo por base os estudos de Cal Downs (1988) e Federico Varona (1994), a auditoria da comunicação organizacional é um método de diagnóstico que tem como objetivo o exame e a melhoria dos sistemas e das práticas da comunicação interna e externa de uma organização.

Kopec (1982, p. 14) a conceitua como uma completa análise da comunicação organizacional interna e externa, construída para formatar um perfil ou retrato das necessidades políticas, práticas e capacidades de comunicação, na busca de dados que permitam um gerenciamento *top*, isto é, bem fundamentado, para tomadas de decisões econômicas acerca dos objetivos futuros da comunicação organizacional. O autor salienta que uma auditoria elenca uma série de recomendações.

## 2 Relacionamento entre organização e consultor-auditor

No processo de aplicação de uma auditoria de comunicação organizacional, um dos primeiros aspectos a considerar é o relacionamento entre o consultor e a organização com a qual este vai trabalhar. Podemos considerar três tipos ou modelos de envolvimento:

- Modelos de provisão: o cliente (a organização) faz o diagnóstico, ou seja, apresenta um problema, e o consultor (auditor) realiza a intervenção, buscando solucionar o problema.
- Modelo prescritivo: o consultor realiza tanto o diagnóstico quanto a intervenção.
- Modelo colaborativo: o cliente e o consultor realizam em conjunto ambas as etapas (diagnóstico e intervenção).

Registre-se que o modelo colaborativo tende a ser a melhor opção, pois prevê maior participação de ambas as partes e, conseqüentemente, possibilitará melhores resultados. No entanto, tudo irá depender de cada realidade e caberá à organização ou empresa-cliente escolher qual o modelo consultivo que pretende

adotar.  
maior o  
nir qual  
pectivas

Qu  
consult  
que jul

adotar. É necessário deixar claro o formato a ser seguido, pois este implicará maior ou menor comprometimento de ambas as partes. Ou seja, é preciso definir qual o envolvimento da organização com o trabalho a ser realizado e as perspectivas de aplicação das recomendações a serem propostas.

Quais seriam os princípios que devem nortear o relacionamento entre o consultor/auditor e a organização-cliente? Relacionamos, na seqüência, alguns que julgamos mais relevantes, entre muitos outros possíveis.

- O consultor/auditor tem que ser um especialista no campo com o qual vai trabalhar. No caso específico de uma auditoria de comunicação organizacional, ele precisa ter formação numa das subáreas de Comunicação Social – Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Produção Editorial. Preferencialmente na de Relações Públicas, que, por sua teoria, pela essência da atividade prática, por suas técnicas e seus instrumentos, é a que se envolve mais diretamente e de uma forma mais abrangente com a comunicação organizacional. Para avaliar a produção das mídias internas e externas, a participação da área de Jornalismo é fundamental, assim como a de Publicidade para toda a produção comunicativa visual e mercadológica. Ou seja, na complexidade da sociedade contemporânea e do mercado competitivo em que vivemos hoje, um profissional de comunicação precisa ter uma visão e adotar na sua práxis a filosofia e a política de “comunicação integrada”,<sup>2</sup> algo que defendemos desde os anos 1980.
- Ter como bússola norteadora os princípios éticos e observar os códigos deontológicos de sua profissão. O profissional de comunicação lida com a informação, que tem um poder incomensurável e assume várias dimensões, dependendo dos contextos. Por isso o consultor/editor deve ter forte senso de responsabilidade ética, traduzida em confidencialidade, não-manipulação de dados e resultados, qualificação real para prestar os serviços necessários, não explorando o cliente com algo secundário ou supérfluo.
- Conhecer a organização onde vai fazer a intervenção. É fundamental ter como ponto de partida buscar formas para obter informações totais sobre a organização na qual se vai fazer uma auditoria da comunicação organizacional. Conhecer, por exemplo, os dados disponíveis do planejamento estratégico que porventura tenha sido realizado anteriormente. Um dos meios que defendemos como preliminar para uma possível

<sup>2</sup> Sobre comunicação integrada consultar Kunsch (2003).

aplicação de auditorias da comunicação organizacional é a execução de uma pesquisa institucional. Esta visa basicamente conhecer a organização como um todo e construir um diagnóstico corporativo-institucional envolvendo: aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, os sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação etc.

- Ter conhecimento de pesquisa científica em geral – métodos, técnicas e instrumentos – é condição *sine qua non* para se realizar uma auditoria da comunicação organizacional.

### 3 Paradigmas e perspectivas

Para analisar a comunicação organizacional, é fundamental ter conhecimento das várias correntes ou escolas da teoria das organizações/administração, bem como das teorias da comunicação. A literatura corrente disponibiliza inúmeras obras sobre o assunto. De todo esse conjunto, chamamos a atenção para o caso específico do tema em questão, aos estudos desenvolvidos por Gareth Morgan (1996) sobre imagens da organização.

Morgan, um crítico dos estudos organizacionais tradicionais, utiliza o recurso de metáforas para analisar e compreender as organizações. Ele as vê como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e como instrumentos de dominação. Seu trabalho é uma alerta para a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que permeiam as organizações e a necessidade de termos uma visão muito mais abrangente e crítica ao equacionarmos as questões organizacionais. Trata-se de um suporte balizador para os estudos da comunicação nas organizações a que temos que recorrer. A maioria dos autores que trabalham com os paradigmas da comunicação organizacional nele se baseia para apresentar suas propostas e reflexões.

A auditoria da comunicação organizacional, tanto do ponto de vista teórico quanto do prático, pode ser trabalhada sob várias perspectivas. Podemos, por exemplo, estudar o fenômeno e os processos comunicacionais nas organizações com base nos paradigmas funcionalista tradicional e contemporâneo, no paradigma interpretativo e no paradigma crítico.<sup>3</sup> Um interessante trabalho re-

<sup>3</sup> Os autores Linda Putnam et al. (1982), Charles Redding e Philip Tompkins (1988), Tom D. Daniels, Barry Spiker e Michael J. Papa (1997) e Eric M. Eisemberg e H. L. Goodall (1997), Federico Varona (1994), entre outros, desenvolveram vários estudos sobre o assunto.

flexivo de com  
cação organiza

O paradigma  
nas” ou “obje  
cias sociais. P  
comunicação  
práticas comu  
e informais.

O paradigma  
da organizaçã  
cos e metodo

Já o parad  
um fenômeno  
ca descobrir  
vida organiza  
em conta a o  
narrativas.

A perspe  
acordo com  
maticamente  
poder dentro  
ções, desmas  
capaz de afa  
cação organ  
relacionados  
igualdade de  
e a diversida

Chama-  
cação organ  
postos teor  
meramente  
ma estanqu  
ser pensada  
mas.

### 4 Méto

Os mé  
processo d

flexivo de como se podem aplicar essas perspectivas numa auditoria da comunicação organizacional foi desenvolvido por Federico Varona (1994, p. 57-58).

O paradigma funcionalista tradicional concebe a organização como “máquinas” ou “objetos” que podem ser estudados pelos métodos tradicionais das ciências sociais. Preocupa-se com os aspectos objetivos, tangíveis e mensuráveis da comunicação como um todo. Leva mais em conta a eficiência e a eficácia das práticas comunicativas. Enfatiza mais o sistema em si, suas estruturas formais e informais.

O paradigma funcionalista contemporâneo adota uma visão mais dinâmica da organização e da comunicação. Vale-se da inclusão de outros modelos teóricos e metodológicos de auditorias sob a perspectiva crítica e interpretativa.

Já o paradigma interpretativo vê as organizações como culturas, isto é, como um fenômeno mais subjetivo que objetivo. O auditor, sob essa perspectiva, busca descobrir como os membros da organização interpretam e experimentam a vida organizacional sem impor um conjunto de conceitos preestabelecidos. Leva em conta a opinião das pessoas, os valores, ritos, conteúdos de linguagem e das narrativas.

A perspectiva crítica se assemelha à interpretativa. No entanto, a ênfase, de acordo com os autores, é observar como as práticas comunicacionais são sistematicamente distorcidas para servir aos interesses de quem ocupa posições de poder dentro das organizações. Procura saber antes de tudo identificar as distorções, desmascarar os interesses que alimentam o processo e criar uma consciência capaz de afastar toda forma de dominação e opressão. Os estudiosos da comunicação organizacional numa perspectiva crítica ressaltam também os aspectos relacionados com as minorias nas organizações, compreendendo os espaços de igualdade de direitos, em relação ao poder, de segmentos como a mulher e negro e a diversidade cultural e étnica, entre outros.

Chama-nos a atenção, portanto, que, ao se fazer uma auditoria da comunicação organizacional, o consultor/auditor necessita considerar esses pressupostos teóricos para direcionar seu trabalho de forma mais abrangente e não meramente tecnicista. Evidentemente, essas perspectivas não se aplicam de forma estanque e isoladamente. Uma auditoria da comunicação organizacional deve ser pensada a partir de uma visão integrada e conectada de todos esses paradigmas.

#### 4 Métodos e instrumentos

Os métodos e instrumentos a serem utilizados são partes importantes do processo de aplicação de uma auditoria da comunicação organizacional. São re-

presentados por questionários, entrevistas, diagnósticos e análises de redes de comunicação, experiências críticas de comunicação, análise Ecco (*Episodic communication channels in organizations* – análise dos canais episódicos de comunicação ou análise de transmissão de mensagens), *focuss groups*, observação direta e análise dos produtos comunicacionais.

Os questionários e as entrevistas são considerados os melhores e mais completos dos instrumentos, pois permitem obter o máximo de informações. Elaborar, formatar um questionário e roteiros de entrevistas requer cuidados e rigor científico, de acordo com os padrões universais da pesquisa científica. Os manuais de metodologia científica disponibilizam fartas informações a respeito. Basta recorrer a elas ou se valer de especialistas em pesquisa e estatística quando necessário. Historicamente, na auditoria da comunicação organizacional, levaram-se em conta várias iniciativas para a construção de questionários a serem aplicados nesse campo, conforme já descrevemos na mencionada obra (KUNSCH, 2003, p. 303-304), onde (p. 305) também trazemos outros métodos e instrumentos, não muito conhecidos e aplicados no Brasil:

- a) Análise Ecco: foi desenvolvida por Keith Davis, em 1952, para verificar os caminhos das mensagens, como elas circulam nas organizações, tanto na rede formal quanto na informal, e como se cruzam. Ou seja, o objetivo é descobrir o processo de difusão e o tempo que uma mensagem leva para circular, que meio foi usado, os caminhos percorridos e como se processou, quais foram os bloqueios etc. (DOWNS, 1988; GOLDBER, 1991, p. 342-344).
- b) Experiências críticas de comunicação: têm como objetivo relatar e descrever as experiências vividas em comunicação pelas pessoas. Trata-se de questionar e interpretar como se dá o processo comunicativo no contexto organizacional. Com quem você se comunicou? O que aconteceu? É uma técnica mais subjetiva e qualitativa (DOWNS, 1988, p. 133-148; VARONA, 1994).
- c) Análise de redes de comunicação: consiste em analisar a estrutura de comunicação e sua efetividade. Permite avaliar quem se comunica com quem. Coleta informações da frequência com a qual a comunicação ocorre. Verifica quem está bloqueando ou sobrecarregando o fluxo comunicacional.

O emprego das técnicas dos *focus groups* pressupõe a utilização dos métodos e instrumentos da pesquisa qualitativa. A observação direta e participante implica conhecer o método fenomenológico e a pesquisa-ação participante. Em relação à análise dos produtores ou das mídias comunicacionais internas e externas, também se faz necessário seguir uma metodologia de estudos de conteúdo da linguagem discursiva e estética.

## 5 Processo da auditoria

O processo de aplicação de uma auditoria decorre fundamentalmente da adoção de metodologias apropriadas a cada caso específico e de um planeamento adequado. Antes de apresentar os principais passos ou fases para se desenvolver uma auditoria de comunicação organizacional, registamos as propostas sugeridas por Cal Downs (1988) e Joseph Kopec (1982), apenas como exemplo de fontes bibliográficas a que se pode recorrer.

Cal Downs (1988, p. 11-21) estabelece duas fases básicas. A primeira é a de iniciação, que envolve todos os aspectos de relacionamento entre o consultor/auditor e a organização-cliente no que tange aos procedimentos do trabalho a ser feito, bem como as negociações pertinentes. A segunda é a do planeamento propriamente dito, envolvendo: decisões estratégicas, acordo financeiro, natureza do relatório, áreas de estudo e análise, objetivos, duração, escolha das áreas focais da auditoria e dos instrumentos, interpretação dos dados, relatório final e divulgação.

Para Joseph Kopec (1982, p. 25-27), uma auditoria de comunicação abrange as seguintes áreas: filosofia da comunicação; objetivos e metas; organização; empregados e recompensas; programas de comunicação existentes, os veículos ou meios de comunicação e seus usos; comunicação interpessoal entre superior e subordinado; reuniões ou encontros; atitudes dos públicos internos e externos quanto à comunicação; e necessidades e expectativas em relação a esses públicos. Quanto à metodologia, o autor propõe os seguintes passos: (a) auditoria interna: (1) fazer uma reunião de planeamento para traçar todo um plano logístico, desde os objetivos à operacionalização; (2) conduzir as entrevistas com os dirigentes; (3) inventariar, coletar e analisar o material de comunicação; (4) conduzir e gerenciar as entrevistas com os públicos; (5) preparar o questionário; (6) administrar a aplicação deste questionário; (7) tabular e sumarizar os dados; (8) comunicar os resultados aos empregados; (b) auditoria externa: (1) identificar a audiência ou os públicos que serão pesquisados; (2) conduzir os *focus groups* para as entrevistas; (3) preparar os questionários para os testes; (4) conduzir as pesquisas de opinião; (5) tabular e sumarizar os resultados; (6) analisar e interpretar os dados coletados; (7) preparar e apresentar um relatório de auditoria com as sugestões e recomendações.

Além das propostas desses autores, aqui apresentadas de forma sucinta, registre-se também o trabalho realizado por Gerald Goldhaber (1991) sobre o desenho do campo da investigação em comunicação organizacional, que eventualmente pode ser consultado.

Com base em estudos realizados e experiências vividas ao longo da carreira académica e profissional, propomos as seguintes etapas do processo de realização de uma auditoria de comunicação organizacional.

## A. Preparação

Nesta primeira fase do processo têm início os contatos pessoais entre o consultor/auditor e a organização-cliente, realizando-se o chamado "contrato psicológico", conceito que, segundo Simões (1995, p. 164), vem da psicologia organizacional. Ele diz respeito à identificação e operacionalização do acordo entre as partes (duas ou mais) antes da realização de um negócio ou de um trabalho conjunto, para que este ocorra com um mínimo possível de conflitos.

É nesse momento que se negocia que modelos de auditoria direcionarão o trabalho, de acordo com o que expusemos no item 2. É quando se definem as responsabilidades de ambas as partes, o escopo da auditoria, as bases negociais e os acordos financeiros, o período de realização, as equipes internas e externas a serem envolvidas etc.

Cabe ao consultor/auditor avaliar o clima organizacional e gerencial no qual seu trabalho será desenvolvido e as recomendações recebidas. Saber lidar com as resistências da organização-cliente em fornecer as informações necessárias para o pleno desenvolvimento de uma auditoria de comunicação constitui outro desafio a ser enfrentado. Por isso, nesta fase preparatória será fundamental ganhar a aceitação da organização-cliente.

Faz-se necessário deixar bem claro quem será o mediador ou quais serão os informantes com quem o consultor/auditor irá se relacionar. Será constituído um comitê da auditoria para acompanhar os trabalhos e discutir assuntos significativos durante todo o processo desde o início até a entrega do relatório final?

Em síntese, essas considerações, que parecem óbvias, devem ser levadas em conta, para que se tenha tranqüilidade e clareza das bases em torno das quais o trabalho será realizado.

## B. Planejamento

É nesta fase que serão delineados todos os passos do processo propriamente dito de uma auditoria de comunicação organizacional, bem como sua logística de implantação.

### 1. O que fazer?

O que será feito? Que áreas serão envolvidas? Qual será o escopo? Onde se concentrarão os trabalhos de auditoria? Na comunicação interna? Na comunicação com os públicos estratégicos externos? Qual a natureza do relatório pretendido pela organização-cliente?

## 2. Objeto

Definição realizada em função do objetivo de

## 3. Procedimento

Em função da verificação depende de análise de estratégias e ações da função

## 4. Escopo

Nesse caso de acordo com os questionários múltiplos conforme uma análise dos aspectos e a seguir a

## 1. Sistema

- 
- 
- 
- 

4 R  
relaciona

## 2. Objetivos e metas

Definir quais são os principais resultados pretendidos com a auditoria a ser realizada e estabelecer as metas a atingir constitui uma fase importante, na medida em que os objetivos e as metas servem de referências para o desenvolvimento de todo o trabalho.

## 3. Procedimentos metodológicos

Em função do que for auditorado, isto é, de que áreas focais serão objeto de verificação e análise, pensar-se-á na escolha dos métodos e instrumentos. Tudo depende da realidade situacional a examinar e dos objetivos delineados. Como será feita a coleta de dados? Que tratamento analítico se fará destes? Haverá análise de conteúdo das mídias internas e externas? Quais são as melhores estratégias a serem empregadas com vistas à eficiência, eficácia e efetividade das ações da auditoria? Como serão aproveitados os ensinamentos dos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico?

## 4. Escolha dos instrumentos

Nesta fase do processo, há que se definir que instrumentos serão utilizados, de acordo com os objetivos propostos e procedimentos adotados. Os mais frequentes e comumente usados são os questionários, roteiros de entrevistas, formulários ou protocolos especiais para análise das mídias, entre outros possíveis, conforme já destacamos no item 4. A formatação desses instrumentos constitui uma atividade essencial dessa fase. Com o intuito de ilustrar possíveis conteúdos a serem contemplados na construção dos instrumentos de exame, verificação e análises de uma auditoria de comunicação organizacional, apresentamos a seguir alguns tópicos,<sup>4</sup> com os respectivos itens.

### 1. Sistema de comunicação vigente

- Processo comunicativo: como funciona e caracterização
- Redes formal e informal: como se processam
- Fluxos de informações ascendente, descendente, horizontal, transversal e circular: características e como se processam
- Barreiras da comunicação predominantes

<sup>4</sup> Reproduzimos aqui os principais itens que, em obra de nossa autoria (KUNSCH, 2003), relacionamos para a elaboração de questionário de uma pesquisa institucional.

- Predominância ou não da comunicação unilateral
- Relação dos meios utilizados na comunicação administrativa
- Pontos fortes e pontos fracos da comunicação administrativa

## 2. Políticas, filosofias e objetivos

- Clima geral da comunicação
- Se há uma política global e quais são as políticas parciais da comunicação
- Adoção de uma filosofia de comunicação integrada ou não
- Objetivos gerais e específicos da área de comunicação
- Impacto e eficácia das ações implantadas e da mídia utilizada
- Credibilidade na fonte
- Competências e eficiência do executivo principal e da equipe de comunicação – gerenciamento por pessoal técnico especializado

## 3. Missão, visão e valores

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

## 4. Estruturação departamental e setorial

- Verificar as áreas de comunicação existentes e sua integração e descentralização – Propaganda, Jornalismo, Relações Públicas etc.
- O que fazem, veículos, políticas, objetivos de cada uma
- Quais os objetivos e as políticas de comunicação existentes
- Publicações e outros instrumentos – verificar todos os tipos de veículos (impressos, eletrônicos e digitais)
- Terminologia do setor ou departamento responsável pela comunicação da organização

5. Moda

a)

- Subordinação na estrutura organizacional – presidência, diretoria ou outra área
- Divisões ou subáreas – Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna etc.
- Verificação das funções e das atividades de cada subárea ou divisão – o que fazem, políticas, objetivos e principais produtos gerados
- Área de comunicação como um todo: se é estratégica, se serve de suporte para outras áreas
- Pontos fortes e pontos fracos da estruturação vigente
- Pontos favoráveis de comunicação vigente
- Pontos desfavoráveis da comunicação vigente
- Descrição das relações da organização com o sistema social global, isto é, com o macroambiente

## 5. Modalidades da comunicação organizacional integrada

### a) Comunicação administrativa e interna

#### ➤ Rede formal

Como são tratados os canais oficiais da rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos?

- Cartas circulares
- Quadros de avisos
- Mensagens escritas no holerite
- Mensagens escritas no refeitório ou restaurante
- *E-mails* – correios eletrônicos
- Intranets
- Memorandos
- Reuniões
- Encontros especiais

#### ➤ Meios de comunicação

Que análise pode ser feita dos principais meios utilizados para comunicação com o público interno?

- *News letter*
- Boletins
- Jornais

- Revistas
- Manuais
- Vídeos
- Telejornais
- Rádios-empresa
- Teatros-empresa
- Correios eletrônicos
- Videoconferências
- Terminais de computador
- Programas “face a face”
- “Fala do presidente”
- Caixas de sugestões

➤ **Publicações institucionais**

Itens que devem ser levados em conta para se analisar, por exemplo, uma publicação institucional.

- Análise da apresentação e soluções gráficas
- Análise dos gêneros jornalísticos empregados
- A consecução do objetivo da publicação
- A existência, ou não, de pesquisas de recepção
- A publicação e sua função social e educativa – estímulo ao desenvolvimento das virtudes humanas e sociais em pessoas e grupos
- A publicação e sua função de integração – estímulo a atividades que harmonizem os relacionamentos
- *Feedbacks* recebidos e nível de aceitação

➤ **Comunicação participativa**

Quais são os mecanismos existentes para propiciar a comunicação participativa?

- Encontros especiais
- Reuniões
- Canais diretos de comunicação com a cúpula diretiva

**b) Comunicação institucional**

➤ **Públicos**

A comunicação institucional visa atingir prioritariamente que públicos?

- Imprensa
- Comunidade
- Consumidores
- Governo e poderes públicos
- Fornecedores
- Acionistas/investidores
- Sindicatos
- Agências reguladoras
- Escolas e universidades

➤ **Programas de ação**

Os principais programas de ação para atingir os públicos estratégicos (*stakeholders*) da organização são planejados adequadamente?

- Assessoria de imprensa
- Projetos sociais
- Projetos e patrocínios culturais
- Eventos especiais
- Relações governamentais/*lobby*
- Publicidade institucional
- Publicações institucionais
- *Sites* institucionais
- Identidade visual e corporativa
- Relatórios anuais
- Balanço e perfil social
- Exposições e amostras
- Projetos de memória institucional
- Pesquisa de opinião
- Programas de visita às instalações
- Auditoria de opinião e de imagem

➤ **Instrumentos de comunicação**

Como são trabalhados quanto ao conteúdo, à imagem, à estética os meios usados para atingir os públicos estratégicos externos?

- Jornal
- Revista

- Internet
- Vídeos institucionais
- Mídias digitais e telemáticas
- Comunicados e anúncios pagos na mídia impressa e eletrônica
- Livros especiais
- Calendários
- Marketing direto

**c) Comunicação mercadológica ou de marketing**

Como é desenvolvida a comunicação mercadológica e como ela interage com as demais modalidades comunicacionais?

**6. Mensuração e avaliação da comunicação organizacional**

- Costuma-se avaliar e medir os resultados dos programas de ações da comunicação interna, institucional e mercadológica levados a efeito pela organização?
- A relação custo-benefício tem sido satisfatória?
- Investimento financeiro anual para a área de comunicação organizacional.

**7. Interpretação e análise dos dados obtidos**

A reunião de todos os dados coletados permite criar a base documental para iniciar o processo de interpretação e análise de todas as informações obtidas. Esta fase é que possibilitará a construção de um diagnóstico situacional mais próximo da realidade estudada e indicará as sugestões e conclusões mais viáveis. Chamamos a atenção para a necessidade de se seguirem os parâmetros e ensinamentos da pesquisa científica para processar a análise e interpretação de dados da forma mais correta possível.

**6 Relatório final**

A produção de um relatório executivo é a parte decisiva para o sucesso de uma auditoria. É ele que indicará as ações sugeridas para a solução dos problemas destacados. Nele 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, apontando caminhos e soluções.

Outro aspecto a considerar é a apresentação oral e escrita deste relatório final. O consultor deve usar técnicas apropriadas tanto na formatação visual e elaboração do conteúdo, quanto na maneira como vai argumentar verbalmente sobre o conteúdo essencial. Ele tem que pensar numa estratégia adequada em função das características e da cultura da organização-cliente. Sugere-se que faça como destaque um resumo ou relatório executivo das principais recomendações, de forma a causar impacto nos receptores envolvidos diretamente, como as pessoas ou os comitês que participaram de todo o processo.

Em linhas gerais, essas são as fases básicas de um processo de realização de uma auditoria da comunicação organizacional que julgamos pertinentes. No entanto, não se trata aqui de considerações e roteiros acabados e fechados. São apenas pistas metodológicas que tentamos construir com o objetivo de destacar a necessidade de se conferir um caráter científico às práticas da comunicação nas organizações.

### Referências bibliográficas

ANDRADE, Rogério F. *A caixa de instrumentos do auditor de comunicação*. In: ACTAS DO 1º ENCONTRO LUSÓFONO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1999. p. 47-52.

ARAÚJO, Inaldo da P. S. *Introdução à auditoria operacional*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. Um guia para colocar em prática todo o seu conhecimento. São Paulo: Makron Books, 2001.

DANIELS, Tom D. et al. *Perspectives on organizational communication*. 4. ed. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

DANIELS, T.; SPIKER, B. Communication professionals in organizations. In: *Perspectives on organizational communication*. Wisconsin: WCB Brown & Benchmark, 1994. p. 297-314.

DOWNS, Cal W. *Communication audits*. Scott: Foreman, 1988.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL JR., H. L. *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. 2. ed. New York: St. Martin's Press, 1997.

FREY, L. R.; BOTAN, C. H.; KREPS, G. L. *Investigating communication: an introduction to research methods*. Boston: Allyn & Bacon, 2000.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. Tradução de José Manuel Blazer. México: Diana, 1991.

KOPEC, Joseph A. The communication audit. *Public Relations Journal*, ano 38, nº 5, p. 24-27, maio 1982.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

REDDING, W. C.; TOMPKINS, P. Organizational communication: past and present tenses. In: GOLDHABER, G.; BERNET, G. (Ed.). *Handbook of organizational communication*. Nordwrod: Ablex, 1988.

SHELBY, A. N.; REINSCH JR., N. L. *The communication audit: a framework for teaching and management communication*. *Business Communication Quarterly*, ano 59, nº 2, p. 95-108, 1996.

SIMÕES, Roberto P. *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*. Lima: Felafacs, nº 39, p. 53-64, jun. 1994.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Tradução de Maria Jorge Vilar de Figueiredo. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

#### Site

Public Relations Society of America: <[www.prsa.org.br](http://www.prsa.org.br)>.

16

O s est  
corpo  
logia e da  
comunicação

Muito  
“cultura é c  
bida como  
pode ser c  
captar as l  
cessos de

Em te  
logia, vári  
ra a cultur  
sistema d  
como inst  
res human  
regulatóri  
partilhada  
temporân  
dos que d

O cor  
cas. Na p  
cultural s  
sociocult  
social, ma