

Auditoria de Comunicação Organizacional no PROCON-MA¹

Mariana Costa GALVÃO²
Isabella Carolina Silva e SILVA³
Jaynara LIMA⁴
Nathalia Souza⁵
Walesca Simplício⁶
Melissa Silva Moreira Rabêlo⁷
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA

RESUMO

A Auditoria de Comunicação Organizacional desenvolvida e aplicada no Procon-MA teve como objetivo geral identificar e propor melhorias nos fluxos da comunicação interna do órgão. São diversas as situações em que profissionais de Relações Públicas propõem aos seus clientes a realização de auditoria a fim de obter uma visão mais detalhada e aprofundada do cenário de uma organização. Ao executar uma auditoria de comunicação organizacional no Procon-MA, verificamos junto aos entrevistados suas percepções sobre a comunicação adotada no ambiente institucional. As informações colhidas durante a auditoria de comunicação organizacional foram avaliadas considerando as percepções prévias dos servidores sobre a efetividade da comunicação interna no órgão, a distribuição de informações e o uso de ferramentas para a comunicação interna.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria, Comunicação interna; Procon-MA.

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho é resultado da disciplina Auditorias de Relações Públicas do Curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, da Universidade Federal do Maranhão, cursada pelas alunas Isabella Carolina Silva e Silva, Jaynara Lima Silva, Mariana Costa

¹ Trabalho submetido ao XXIII Prêmio Expocom 2016, na Categoria Relações Públicas e Comunicação Organizacional, modalidade Pesquisa em Relações Públicas.

² Aluno líder do grupo e estudante de graduação 8º. Semestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: galvaocmariana@gmail.com

³ Estudante de graduação 8º Semestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: isabellacarolina.ss@gmail.com.

⁴ Estudante de graduação 8º. Semestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: jaynara.lsilva@gmail.com

⁵ Estudante de graduação 8º Semestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: nathaliaaranha31@gmail.com

⁶ Estudante de graduação 8º Semestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: waleskarsplz@gmail.com

⁷ Orientador do trabalho. Professora Mestre do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: melissamoreira@yahoo.com.

Galvão, Nathália Souza e Waleska Simplicio.

As alunas contaram com a disponibilidade do Instituto de Proteção e Defesa do Consumidor do Maranhão (Procon-MA) e a supervisão da professora Melissa Rabelo.

O Procon-MA é o órgão de defesa do consumidor maranhense, criado no governo de Eptácio Cafeteira, em 03 de julho de 1987, por meio do Decreto nº 10.451, segundo informações extraídas do site do órgão.

O instituto tem como objetivo planejar, coordenar e executar a política estadual de defesa do consumidor, além de estar à disposição da população para receber reclamações e denúncias de abusos praticados por fornecedores de produtos e de serviços, bem como a apuração desses atos, quer seja na esfera administrativa ou judicial.

Dentro da esfera de atuação do órgão estão incluídas a orientação do fornecedor e consumidor e o desenvolvimento de projetos compatíveis com suas atribuições.

Desde 2015, o Procon-MA passou a ter mais autonomia para trabalhar em defesa dos consumidores maranhenses, averiguação constatada a partir de conversas com os servidores e percepção através de redes sociais e maior presença na mídia. O órgão, que desde 1994 funcionava com *status* de gerência, em 31 de agosto de 2015 tornou-se uma autarquia, cuja mudança foi homologada pelo governador Flávio Dino. Segundo a coordenadora de Comunicação do órgão, com maior autonomia administrativa e financeira, os procedimentos internos se tornaram mais ágeis e a atuação mais intensa nos 217 municípios do Maranhão, a partir da ampliação do número de postos de atendimento. Foram inauguradas 15 novas unidades do Procon no Maranhão, devido ao projeto de municipalização. Atualmente o órgão possui 20 unidades em todo o estado.

Com a sua nova gestão iniciada em janeiro de 2015, o Procon-MA vem passando por diversas mudanças que refletem diretamente na imagem da organização diante dos seus públicos interno e externo. O órgão apresentou novas estratégias de comunicação dando ênfase a construção de canais que contemplam o diálogo com os diversos públicos da instituição. Todo o desenvolvimento e gestão de comunicação do Procon-MA são geridos por sua própria assessoria de comunicação, que além da produção de matérias e *releases* para a imprensa, produz conteúdo para as redes sociais (*Instagram, Facebook e Twitter*).

Diante desse contexto, escolhemos o Procon-MA como objeto de estudo para a disciplina Auditoria de Relações Públicas, que exigia a elaboração de projeto de auditoria, ferramenta essa que tem, Segundo Kunsch (2003, p.302), como função primordial examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar sistemas de comunicação de uma

empresa visando melhorar o desempenho das práticas comunicacionais vigentes. Além de sua execução para a aplicação da teoria vista em sala de aula.

São diversas as situações em que profissionais de Relações Públicas propõem aos seus clientes a realização de auditoria com o propósito de obter uma visão mais detalhada e aprofundada do cenário de uma organização. No órgão, não foi diferente. Através da auditoria de comunicação organizacional no Procon-MA verificamos junto aos entrevistados suas percepções sobre a comunicação estabelecida no ambiente institucional. Para pôr em prática a Auditoria de Comunicação Organizacional foi executada entrevista com o setor de comunicação, elaboração do *briefing*, entrevista com os servidores, análise dos dados coletados, o que resultou em propostas para melhorar os fluxos de comunicação interna do órgão.

Conforme Madrid (1994), a auditoria de comunicação organizacional define-se como um processo de diagnóstico que pretende examinar e melhorar os sistemas e práticas da comunicação da organização em todos os níveis. Por essa razão conhecer o ambiente e seus fluxos é o primeiro passo para realizar um planejamento de Relações Públicas adequado e eficiente. Além disso, a auditoria é um meio de interação voltado para a identificação de opiniões, percepções e expectativas de servidores que diariamente vivenciam a realidade da empresa e são verdadeiros especialistas nos processos que acontecem nos setores.

Dentre as propostas estão a criação de uma campanha de utilização do *whatsapp*, com o objetivo de disseminar regras para potencializar a utilização do aplicativo como ferramenta de trabalho; um boletim eletrônico interno para captar e reunir as informações, acontecimentos e ações institucionais, com a finalidade de distribuir informações para os colaboradores do Procon-MA; uma caixa de sugestões que funcionaria como ferramenta de baixo custo utilizada como ponte entre colaboradores e a administração, com o intuito de otimizar o relacionamento entre as partes; a implantação de uma intranet, para melhorar a comunicação interna, funcionando como um canal centralizado e interativo.

3 OBJETIVO

a. Objetivo geral

Identificar e propor melhorias nos fluxos da comunicação interna do órgão através de entrevistas semi estruturadas com servidores, seguidas por relatórios de análise.

b. Objetivos específicos

- Identificar os obstáculos enfrentados na comunicação interna do órgão;
- Levantar as necessidades de distribuição de informação e comunicação no ambiente interno da sede do Procon-MA;
- Apresentar ações que visem a redução de ruídos na comunicação via whatsapp expostos pelos servidores;
- Levantar as necessidades de distribuição de informações gerenciais entre a sede e as unidades do interior do estado e através delas sanar ruídos de comunicação, caso existentes.

4 JUSTIFICATIVA

O Procon-MA é uma autarquia responsável por promover e executar a defesa do consumidor no âmbito estadual, por disponibilizar-se como referência de informações, por receber reclamações e denúncias de possíveis abusos praticados por fornecedores de produtos e serviços, pela apuração desses atos e por garantir que o consumidor encontre-se seguro nas relações de consumo.

Durante o ano de 2015, o Procon-MA passou por diversas mudanças que impactaram a percepção dos seus públicos. A divulgação da prestação dos seus serviços tornou-se mais evidente na sociedade maranhense, vide as constantes fiscalizações de produtos e serviços que o órgão executou ao longo do ano e que foram noticiadas nos veículos de comunicação local e nacional.

A fim de conhecer mais sobre a estrutura de comunicação interna do órgão realizamos uma visita no dia 4 de fevereiro de 2016, para obter informações sobre os processos comunicativos desenvolvidos na instituição. Com o processo de expansão do órgão no estado do Maranhão, foi possível identificar que há a necessidade de melhoria no processo de difusão das informações internas entre sede e suas filiais. A comunicação interna nem sempre é vista como uma estratégia importante nas organizações. Muitas vezes, os gestores mantêm o foco na imagem que a organização apresenta na mídia e negligenciam a comunicação interna, não a valorizando e reconhecendo o papel fundamental para o desenvolvimento e progresso da organização. Como afirma Kunsh:

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (KUNSH, 2003, p. 154)

Para obter um diagnóstico preciso sobre a comunicação interna no órgão com o intuito de criar ações e melhorias nesse fluxo comunicacional, propusemos a realização de uma auditoria de comunicação organizacional à assessora de comunicação do Procon-MA, Emylle Castelo Branco. Por meio da auditoria de comunicação é possível avaliar os processos comunicativos desenvolvidos numa e por uma organização (SOUSA, 2006, p.93).

Nessa perspectiva, realizamos uma auditoria de comunicação organizacional que, assim como também afirma Madrid (1994), é um processo de diagnóstico que pretende examinar e melhorar os sistemas e práticas da comunicação da organização em todos os níveis, para investigar detalhadamente os processos comunicativos do Procon-MA. Em sua aplicação, a auditoria de comunicação organizacional tem como características identificar conceitos e perspectivas, além de ser propícia para a interação entre os agentes envolvidos.

5 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Para alcançar o entendimento do cenário do Procon-MA e verificar as hipóteses levantadas no projeto de auditoria, prioritariamente, foram realizadas entrevistas abertas com os servidores da assessoria de comunicação. Para Dornelles (2007), os dados de uma auditoria devem ser colhidos através de entrevistas pessoais em profundidade, normalmente gravadas, obedecendo a um “roteiro” flexível de perguntas.

As entrevistas foram semiestruturadas, com questionamentos que deram espaço a desdobramentos. Esse tipo de técnica de observação possibilita maior conhecimento dos processos e do trabalho realizado no órgão, permitindo ao entrevistado maior liberdade para expor o dia a dia, a partir dos dados levantados foi produzido um *briefing*. Para Curvello (2009), esta técnica também examina as produções comunicacionais que envolvem os símbolos, os artefatos e as histórias da organização.

Na segunda fase do projeto, com a análise dos primeiros dados sobre histórico e funcionamento do Procon-MA, e após pesquisa bibliográfica, realizamos a auditoria de comunicação organizacional. As entrevistas tiveram um roteiro estruturado composto dos seguintes itens: Identificação do Responsável; Identificação do Setor; Avaliação da comunicação interna; Pontos positivos e negativos; Veículos mais utilizados para se obter informação; Opinião específica sobre os canais oficiais.

A partir desse roteiro, a auditoria de comunicação organizacional buscou entender como a comunicação interna acontece no órgão, quais são suas fraquezas, os pontos fortes,

os fatores de influências e as reais necessidades de mudança. Para isso, foi utilizada a metodologia de análise de dados do material colhido, bem como, as respectivas análises das entrevistas aplicadas, organizando, ao fim, em relatório de análise com sugestões

6 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

A auditoria de comunicação organizacional tem por objetivo principal levantar dados plausíveis acerca da comunicação, do relacionamento estabelecido com seus públicos e do alcance e impacto de suas ações através de uma técnica específica aplicada na organização. No caso do Procon-MA, foi escolhido como método a aplicação de entrevistas qualitativas em profundidade, reunindo opiniões e perspectivas diversas acerca de uma mesma temática abordada em um roteiro de entrevista. Dessa forma, foi possível chegar ao diagnóstico considerando as percepções, conteúdos, variáveis racionais, situacionais e emocionais e as referências históricas e, a partir disso, desenvolver ações.

Para realizar as entrevistas e colher dados para a auditoria de comunicação organizacional, as alunas Isabella Carolina Silva e Silva, Jaynara Lima Silva, Mariana Costa Galvão, Nathalia Souza e Waleska Simplicio foram até o evento Encontro Estadual de PROCONs realizado pelo próprio órgão no dia 27 de fevereiro de 2016, no período da tarde. Os entrevistados Ricardo Cruz, coordenador do Setor de Fiscalização, Marina Barros, atendente no Setor de Atendimento, Rafaela Campos, estagiária no Setor Jurídico, Luís Freitas, coordenador da unidade do Procon-MA em Cururupu e Wilton Barros, coordenador da unidade do Procon-MA em Balsas, responderam os questionamentos nesse dia. Para a auditoria utilizamos um roteiro com o objetivo de identificar os obstáculos enfrentados na comunicação interna do órgão, levantar as necessidades e melhorias sugeridas pelos próprios usuários das ferramentas de comunicação para potencializar a difusão de informação no ambiente interno da instituição. O roteiro de orientação para as entrevistas foi o mesmo para todos os entrevistados, não havendo diferenciação no nível hierárquico.

As informações colhidas junto aos entrevistados foram avaliadas considerando as percepções prévias dos mesmos sobre a efetividade da comunicação interna no órgão, a distribuição de informações e o uso de ferramentas para a comunicação interna. Com isso relacionamos as principais ideias das cinco entrevistas e realizamos uma análise com a finalidade de demonstrar divergências e/ou semelhanças de pensamentos.

No primeiro momento, os entrevistados foram instigados sobre a comunicação interna do Procon-MA. Partindo do entendimento de que a comunicação interna precisa

envolver todos, pois como afirma Lorga (1983), a comunicação interna empresarial deve ter um caráter primordial no seio de qualquer organização, pois é um fenômeno essencial e imprevisível, frequentemente, mal compreendido, é que optamos por entrevistar pessoas de níveis hierárquicos e cargos diferentes. Dessa forma, foi possível conhecer as percepções de diferentes indivíduos e encontrar pontos comuns sobre a comunicação interna no Procon-MA. De modo geral, os entrevistados classificaram a comunicação como boa, sendo que para eles a comunicação é realizada de modo uniforme e sem ruídos.

Ainda com base nas respostas colhidas, concluiu-se que os entrevistados percebem a comunicação interna apenas como um processo de distribuição de informações e não se veem como agentes participantes do processo. Viabilizar a distribuição de informações é missão básica da comunicação, mas não é o único aspecto relevante nos processos comunicacionais. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacional, justamente porque o funcionário é um dos porta-vozes da organização.

Na fase do briefing no Procon-MA ficou claro que o *whatsapp* é uma ferramenta de destaque para a comunicação, funcionando como um canal essencial e sem custos na transmissão de informação e repasse de demandas. Atualmente, a comunicação interna do órgão com toda a equipe é fortemente baseada no uso do aplicativo. A ferramenta, de uso pessoal, em geral, é bem aceita pela equipe que acha o uso essencial para a divulgação de informações, tais como avisos de reuniões, ações de fiscalização e comunicados. Entretanto, ainda existem algumas reclamações quanto ao uso, como o excesso de conversas alheias aos assuntos relacionados ao órgão, brincadeiras, piadas e excesso de imagens sobre um assunto que pode ser ou não relacionado a organização.

Com base nessa constatação consideramos pertinente questionar aos entrevistados o que eles achavam do uso do *whatsapp* como ferramenta de comunicação interna e quais os impactos que essa prática trazia para a vida cotidiana deles. A partir das respostas obtidas constatamos que existe a necessidade de elaborar uma estratégia para otimizar o uso do *whatsapp* enquanto ferramenta facilitadora de trabalho, uma vez que a mesma possui destaque na disseminação de informações e no repasse de demandas para o Procon-MA. Outro aspecto explorado durante as entrevistas foi a avaliação que os entrevistados faziam sobre a comunicação entre a sede do Procon-MA e as unidades municipais no Estado. Alguns dos entrevistados apontaram ruídos de comunicação entre Sede (São Luís) e as

unidades nos municípios do estado. Tal realidade é percebida de forma mais clara pelos gestores que precisam alinhar diretrizes semanalmente com os coordenadores.

Outro questionamento importante para avaliação da comunicação interna do Procon-MA, foi a opinião dos entrevistados sobre a possível criação de uma intranet no órgão, essa foi uma pergunta que dividiu opiniões. Alguns foram a favor, como forma de otimizar a comunicação, principalmente no compartilhamento de diretrizes e informação com os municípios, e outros mostraram bastante desinteresse, por acreditar que a ferramenta não teria utilidade.

Depois da avaliação minuciosa das entrevistas e diálogo com o setor de comunicação do órgão, chegamos a três principais premissas:

1. A maioria dos funcionários não tem compreendem a importância da Comunicação interna.
2. O *whatsapp* assume papel de extrema importância para a comunicação interna do órgão, pois é o principal canal central de comunicação entre colaboradores.
3. A avaliação da comunicação interna do órgão é positiva, não tendo grandes ruídos que prejudiquem demandas, mas ainda assim, necessita de alterações e inovações para potencializar o trabalho realizado pelo órgão.

Após a análise das informações coletadas foi possível destacar os pontos positivos e de melhorias presentes na comunicação interna do órgão, e propor estratégias para otimizar os fluxos de comunicação interna do Procon-MA.

7 CONSIDERAÇÕES

Ao realizar a auditoria de comunicação organizacional foi possível obter uma visão mais detalhada e aprofundada do cenário real da comunicação interna no Procon-MA. A auditoria mostrou-se uma ferramenta essencial para o levantamento qualitativo de informações diversas para fins institucionais e de relacionamento.

Por meio do trabalho desenvolvido foi possível verificar que a auditoria em Relações Públicas é essencial para conhecer a dinâmica das organizações, assim, os profissionais da área podem contribuir na construção das relações pessoais e profissionais no ambiente laboral. Ouvir os agentes que compõem uma organização ajuda a entender os aspectos tangíveis e intangíveis e, conseqüentemente, facilita no processo de construção do diagnóstico.

Por ser um processo de comunicação e interação voltado para a identificação de opiniões, percepções e expectativas, contribuiu significativamente para que os objetivos propostos no projeto de auditoria pudessem ser alcançados. As alunas envolvidas no processo de auditoria de comunicação organizacional puderam verificar também a importância dessa ferramenta para as Relações Públicas na construção de planejamentos estratégicos, elaboração de diagnósticos situacionais e estruturação de perfis organizacionais mais sólidos.

Os dados colhidos através da auditoria permitiram identificar os obstáculos enfrentados na comunicação interna do órgão, levantar as necessidades comunicacionais, avaliar as ferramentas de comunicação e propor estratégias para potencializar a difusão de informação no ambiente interno da instituição.

Partindo desses pontos, e tendo ideia da real necessidade do órgão, que possui uma dinâmica distinta quando se fala em órgãos públicos, pretende-se a partir das sugestões apresentadas após o processamento dos dados, o compartilhamento de informações de forma mais rápida e precisa, o conhecimento da equipe sobre todos os setores e ações do órgão no momento da ação, não apenas como público externo, como acontece com a atualização de funcionários apenas pelas redes sociais. Além disso, busca-se maior alinhamento de diretrizes em todo o estado e a potencialização de resultados positivos, que já são observados.

Todas as ações foram pensadas considerando a realidade, viabilidade e recursos financeiros do órgão. Entre elas, a campanha para uso interno do *whatsapp* como ferramenta de trabalho, a caixa de sugestões “voz do servidor” e o boletim eletrônico. Com exceção da Intranet, que será disponibilizada pela equipe de Tecnologia de Informação do Governo do Estado do Maranhão, os recursos utilizados serão os já disponíveis pela assessoria de comunicação do órgão, tanto financeiramente quanto no que diz respeito à mão de obra, evitando contratações de serviços e gastos extras. O acompanhamento, controle e implantação das ações propostas dar-se-á pela equipe de comunicação do Procon-MA, a fim de modificá-las de acordo com a aplicação no dia a dia e considerando a percepção dos profissionais do órgão. Além do próprio *feedback* dos gestores.

Por fim, o resultado alcançado com a auditoria de comunicação organizacional foi apresentado na forma de diagnóstico analítico, com as observações levantadas e identificadas pelas entrevistadoras, e contou com as opiniões, percepções e expectativas dos entrevistados. A análise pelo somatório desses elementos contribuiu na definição do perfil

do Procon-MA e possibilitou a elaboração de sugestões para uma comunicação interna mais eficaz.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURVELLO, J.J.A. **Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, 2009. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf> > Acesso em 13 de fevereiro de 2016.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Pesquisa em Relações Públicas: tipos e práticas**. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1569-1.pdf> > Acesso em 13 de fevereiro de 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

LORGA, Carlos Alberto. **Problemas de Comunicação na Empresa**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1983. 256 p.

MARANHÃO. Decreto Estadual nº 10.45, de 03 de julho de 1987. Ato de Criação do Procon-MA. In: **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, MA, 03 jul. 1987. Disponível em < <http://www.procon.ma.gov.br/files/2012/11/Decreto-Estadual-N%C2%BA10.451-de-03-de-julho-1987-Ato-de-Cria%C3%A7%C3%A3o-do-PROCON-MA.pdf> > Acesso em 10 de dezembro de 2015.

MADRID, Frederico Varona. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. In: **DIA. LOGOS de la comunicación**. Nº 39, 1994. Disponível em: < https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf > Acesso em 16 de fevereiro de 2016.

SOUSA, Pedro Jorge. A auditoria da Comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: **CESCA, Cleusa. Z. Gimenez (org). Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.