Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Daniela Sofia Alves da Cunha

A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna

janeiro de 2018

Daniela Sofia Alves da Cunha **A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna**

UMinho | 2018

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Daniela Sofia Alves da Cunha

A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Pires

janeiro de 2018

DECLARAÇÃO

Nome: Daniela Sofia Alves da Cunha

Endereço eletrónico: danielasofiacunha@gmail.com

Telefone: 911 134 417

Número do Bilhete de Identidade: 14250246

Título dissertação: A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna

Orientadora: Professora Doutora Helena Pires

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, ____/____/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Aos meus pais e à minha irmã, por todo o apoio ao longo de todos estes anos e do meu percurso académico. Sem eles nada disto seria possível.

Ao Dinis, por ser a minha inspiração e a minha alegria.

À minha orientadora, a Professora Doutora Helena Pires, por toda a ajuda e por todos os conhecimentos transmitidos, que foram valiosos para a realização deste projeto.

Aos meus colegas e amigos que acompanharam o meu percurso na Universidade do Minho e que foram o meu apoio nos momentos mais difíceis.

A toda a equipa da Samsys, por me ter recebido tão bem e por todo o apoio que me deu, quer durante o estágio, quer depois.

Resumo: A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna

A comunicação é uma característica intrínseca do ser humano. É aquilo que une todos os indivíduos que vivem em sociedade e que permite criar e desenvolver relações humanas.

Mas esta necessidade de comunicar não ocorre apenas com os Homens. Desde há muito tempo que as organizações e as empresas perceberam a importância da comunicação e de comunicar, tanto internamente com os colegas, os chefes ou a direção, como externamente com consumidores, parceiros ou clientes.

Nesse sentido, a comunicação interna começou a ser percebida como uma condição essencial na vida das organizações e para o sucesso dos negócios. Como comunicação interna podemos entender todos os atos comunicacionais que são produzidos dentro de uma empresa e que têm influência na vida da mesma e nos seus trabalhadores. Assim, a comunicação interna tem um papel importantíssimo nas organizações e no seu funcionamento, tendo também influência na imagem global que a organização passa, quer interna, quer externamente.

Uma das ferramentas mais eficazes para analisar e diagnosticar a comunicação interna de uma empresa e a sua eficácia é a auditora. Esta surge como um método de análise ao processo de comunicação de qualquer organização, possibilitando uma maior compreensão do desempenho da mesma. Através das auditorias ficamos a conhecer os pontos fortes e fracos de uma organização e definem-se que aspetos devem ser melhorados, permitindo criar uma estratégia e um plano adequados que melhorem a comunicação da empresa.

Tendo isto em mente, com o presente relatório pretendemos estudar as auditorias de comunicação interna e a sua importância como ferramenta de diagnóstico para as empresas. Para isso, foram realizadas quatro entrevistas a diretores e/ou diretores de comunicação de quatro empresas, todas de diferentes áreas de negócio, com o intuito de analisar a perceção que estes têm acerca do tema.

Abstract: The Communication Audit as a Tool to Assess Internal Communication

Communication is an intrinsic characteristic of the human being. It's what connects all individuals that live in society and allows to create and develop human relations.

But this need to communicate doesn't occur only with humans. For a long time now, organizations and companies understood the importance of communication and to communicate, either internally with colleagues, bosses or the company's administration, or externally with consumers, partners and clients.

Thus, internal communication started to be understood as an essential requirement in the lives of the organizations and to succeed in business. Internal communication includes all the communicational actions that are produced inside a company and that have influence on its life and its workers. Therefore, internal communication has a very important role in organizations and their functioning, as well as in its global image perceived internally and externally.

One of the most effective tools to analyze and diagnose the internal communication of a company and its efficiency is the audit. This technique is an analysis method to the communication process of any organization, enabling a better comprehension of its performance. Through the audits we are able to know the strong and weak points of an organization and we can define what aspects require improvement, allowing to create a strategy and an adequate plan to upgrade the company's communication.

With this in mind, the present report plans to study internal communication audits and its importance as a diagnosis tool for the companies. To do so, we conducted four interviews with managers and/or communication managers from four companies, all from different business areas, with the purpose of analyzing how these companies perceive this subject.

Índice

Agradecimentos ivii

Resumo: A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna v

Abstract: The Communication Audit as a Tool to Assess Internal Communication vii

Introdução 13

Apresentação da Empresa 15

1. História da Samsys 15

1.1. Departamentos 15

1.2. Estrutura Hierárquica 16

1.3. Missão, Visão e Valores 17

1.4. Regras de Conduta 17

2. A Comunicação 17

2.1. Posicionamento 18

2.2. Público-alvo 18

2.3. Identidade Visual 18

2.4. Objetivos de Comunicação 19

Experiência de Estágio 20

1. O Estágio 20

2. Tarefas Executadas 20

2.1. *Copywriting* 21

2.2. Gestão de Redes Sociais 21

2.3. Gestão da Comunicação Externa de Clientes 22

2.4. Organização de Eventos 23

2.5. Dica Samsys 24

2.6. Relatórios de Parceiros e de Projetos Concluídos 25

3. Avaliação da Experiência de Estágio 25

Enquadramento Teórico 28

1. A Comunicação 28

2. A Auditoria de Comunicação 31

2.1. A História e as Escolas de Pensamento 32

2.2. Características e Objetivos 35

2.3. Fases da Auditoria 38

2.4. Metodologias 41
2.5. Benefícios das Auditorias de Comunicação 46
2.6. Resistências às Auditorias de Comunicação 48
2.7. Padrões Éticos 52
2.8. Resultados 53
Apresentação e Caracterização do Estudo Empírico 59
1. Contextualização 59
2. Questão de Investigação 60
3. Objetivos 61
4. Metodologia 61
4.1. Amostragem 62
4.2. Técnicas de Recolha de Dados 62
4.3. Técnicas de Análise de Dados 65
5. Síntese das Entrevistas 69
6. Análise de Dados 71
7. Conclusões 75
7.1. Recomendações de Melhorias 77
Conclusão 79
Bibliografia 81
Anexos 85
Anexo 1: Entrevista-modelo de Goldhaber (1993) 85
Anexo 2: Guião de Entrevista 86
Anexo 3: Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares – Samsys 88
Anexo 4: Entrevista a Hélio Rebelo – Paupério 97
Anexo 5: Entrevista a Jorge Morgado – Metro do Porto 107
Anexo 6: Entrevista a Jorge Morgado – CCCP 114
Anexo 7: Grelha de Análise da Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares - Samsys 120
Anexo 8: Grelha de Análise da Entrevista a Hélio Rebelo – Paupério 123
Anexo 9: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado – Metro do Porto 127
Anexo 10: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado – CCCP 130

Índice de Figuras

Fig. 1: Instalações da Samsys 15
Fig. 2: Reunião da Samsys 15
Fig. 3: Organograma da Samsys 16
Fig. 4: Workshop Ransomware 24
Fig. 5: Almoço de Final de Ano 24

Índice de Tabelas

Tabela 1: Grelha de análise 68
Tabela 2: Grelha de Análise da Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares 122
Tabela 3: Grelha de Análise da Entrevista a Hélio Rebelo 126
Tabela 4: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado 129
Tabela 5: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado (2) 132

Introdução

A comunicação é, hoje em dia, um aspeto fundamental em qualquer organização que não pode, de todo, ser descurado. A comunicação interna, em particular, é de extrema importância para o desempenho das empresas, já que as atitudes dos colaboradores para com a organização (que dependem da comunicação interna) determinam o sucesso ou insucesso de uma empresa.

Nesse sentido, comunicar deixou de ser apenas transmitir informações, sendo também crucial receber *feedback* dos colaboradores em relação ao seu trabalho, à organização e à liderança. Os funcionários devem sentir-se valorizados e que os seus pontos de vista são tidos em conta, pois só assim se sentirão motivados.

Contudo, há ainda muitas empresas em que a comunicação interna, apesar de, na teoria, ser valorizada, na prática não é bem feita e não existem medidas efetivas para a melhorar. Uma das formas mais eficazes para resolver essa questão é através da realização de uma auditoria de comunicação. Este é um instrumento comprovado e que já existe na literatura especializada há mais de 60 anos, tendo sido desenvolvidos pelos autores da área, ao longo do tempo, vários tipos de auditorias de comunicação que podem ser aplicadas numa empresa.

Nesse sentido, no presente relatório é abordado o tema das auditorias de comunicação interna. Iremos, antes de mais, proceder a um levantamento dos aspetos principais relativos a esta ferramenta, bem como fazer um estudo do que tem vindo a ser feito nesta área. Procuraremos, igualmente, demonstrar a importância deste instrumento para as organizações e os muitos benefícios que poderá trazer na melhoria da comunicação das empresas, quer interna, quer externa. Para além disso, pretendemos também saber qual é a perceção que as pessoas, nomeadamente os líderes de organizações, têm em relação às auditorias e à sua importância.

A escolha deste tema deveu-se, em primeiro lugar, ao interesse pessoal na comunicação interna e, particularmente, nas formas de a avaliar e melhorar e em segundo lugar à falta de conhecimento que ainda existe em relação às auditorias. Como sabemos, esta ferramenta é mais imediatamente associada à área financeira sendo, por isso, ainda bastante desconhecida na comunicação, principalmente por parte das empresas. Por outro lado, tencionamos também desmistificar as auditorias, que têm muitas vezes uma conotação negativa. Surgiu, assim, a nossa questão de investigação: *qual é a perceção que os diretores e/ou diretores de comunicação têm das auditorias de comunicação e da sua importância?*

Para responder a esta questão, optamos por nos basear na Samsys, uma vez que foi a empresa onde estagiamos. No entanto, como pretendíamos obter uma imagem mais geral em relação ao conhecimento e compreensão das auditorias, decidimos que, para além da Samsys, deveríamos também entrevistar líderes de outras empresas. Para além destas entrevistas foi também feita pesquisa bibliográfica, observação participante durante o estágio, bem como análise de conteúdo de documentos internos da Samsys relevantes para o nosso relatório.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos, cada um deles com diversos subpontos. No primeiro capítulo é apresentada a empresa onde realizamos o nosso estágio; no capítulo 2 é descrita a experiência de estágio. Já o capítulo 3 trata do enquadramento teórico. Por fim, o capítulo 4 é referente ao estudo empírico.

Apresentação da Empresa

1. História da Samsys

A Samsys é uma empresa que conta já com 20 anos de atividade. Atua na área das tecnologias de informação e presta igualmente serviços de consultoria informática. Fundada em Rio Tinto a 26 de junho de 1997 por dois irmãos, Samuel e Ruben Soares, a Samsys começou por ser uma pequena empresa de *hardware*. No entanto, em 1999 expandiu a sua área de negócio para os *softwares* de gestão.

Em 2000 a empresa deu início ao serviço de engenharia de sistemas e em 2001 passou a ter os seus servidores Web próprios. Ao longo destes 20 anos foram sendo criadas parcerias com várias empresas da área dos *softwares* de gestão, como a Microsoft, a PHC ou a XD.

Para além da sua sede, que mudou em 2016 para Ermesinde, a Samsys abriu em 2013 as suas instalações em Lisboa e conta atualmente com 49 colaboradores.

Considerada uma Pequena e Média Empresa líder no mercado desde 2012, a Samsys foi já reconhecida como PME Excelência, tendo alcançado em 2014 a 120ª posição no *ranking* das maiores empresas de TI a atuar em Portugal.

Fig. 2: Instalações da Samsys (https://www.facebook.com/SAMSYS/)

Fig. 1: Reunião da Samsys (https://www.facebook.com/SAMSYS/)

1.1. Departamentos

A empresa divide-se em nove departamentos, sendo eles Planeamento e Suporte, Comunicação e Desenvolvimento, Assistência Técnica, *Software* de Gestão PHC, Engenharia de Sistemas, *Software* de Gestão SAGE, Administrativo e Financeiro, Logística e Comercial.

1.1.1. Departamento de Comunicação e Desenvolvimento

O Departamento de Comunicação e Desenvolvimento, onde estagiamos, é responsável por toda a comunicação da empresa, bem como de alguns clientes. No entanto, a grande maioria do trabalho aí realizado diz respeito ao desenvolvimento de *websites*, soluções de *design* e textos sobre produtos e serviços da Samsys, e não propriamente à criação e aplicação de estratégias de comunicação.

1.2. Estrutura Hierárquica

O fluxo de mensagens dentro de uma organização é descrito a partir da sua estrutura formal. Esta define de que forma as tarefas organizacionais são formalmente divididas.

Como se pode verificar pelo organograma abaixo exposto, a estrutura organizacional da Samsys divide-se em quatro níveis hierárquicos: no topo, a Liderança & Gestão, que tem a si subordinadas as Direções Comercial, Organizacional e Financeira; por sua vez, a Direção Organizacional comanda todos os outros departamentos e os seus líderes (Sistemas, Técnica, Planeamento e Suporte, Logística, Sage, PHC e Comunicação e Desenvolvimento). Já as Direções Comercial e Financeira não têm nenhum departamento a si subordinado. Abaixo desta linha estão os restantes colaboradores da Samsys.

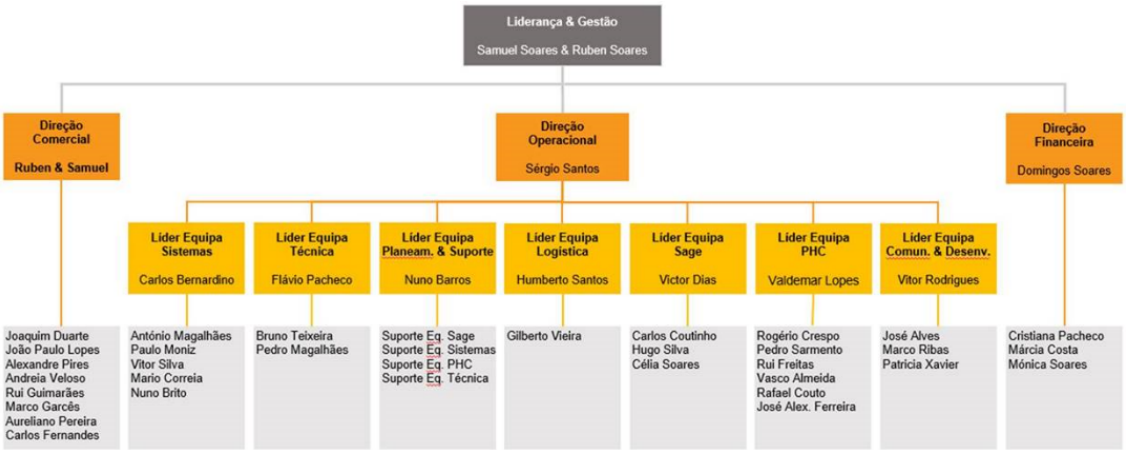

Fig. 3: Organograma da Samsys

Desta forma, podemos afirmar que a empresa apresenta uma estrutura hierárquica do tipo matriarcal, que é definida por duplas linhas de autoridade e uma grande departamentalização, o que é consistente com o organograma definido pela Samsys.

1.3. Missão, Visão e Valores

De acordo com o *site* da empresa, a Missão da Samsys é "ajudar os (...) clientes a aumentarem a eficiência e produtividade das suas empresas, através do estudo, desenvolvimento, e implementação de soluções tecnológicas de excelência que potenciem o crescimento mútuo gerando, por sua vez, valor para os seus colaboradores, e para a sociedade, em geral[1]".

Já a Visão da Samsys passa por serem reconhecidos como "a empresa de consultoria na área das tecnologias de informação que mais ajuda as empresas a crescer e gerar maior valor[2]".

Relativamente aos Valores, a Samsys define-os utilizando a palavra "Coragem": C – competentes; O – objetivos; R – responsáveis; A – ajudadores; G – genuínos; E – empenhados; e M – motivadores. A empresa afirma que estes valores refletem a forma como enfrentam os seus desafios.

1.4. Regras de Conduta

A Samsys possui um Manual de Procedimentos Internos e Regras de Conduta que nos dão algumas informações sobre o ambiente da empresa, o que é valorizado e como é vista a comunicação.

O Manual aborda questões como a assiduidade e pontualidade, as relações entre colaboradores e o ambiente de trabalho, a indumentária, as viaturas da empresa, as formas de comunicação, os comportamentos a ter, a utilização de equipamentos e os objetivos comerciais.

Alguns dos pontos que mais se destacam no Manual são relativos à comunicação e ao vestuário dos colaboradores, que serão analisados mais à frente.

2. A Comunicação

Antes do término do estágio, foram pedidas à empresa algumas informações relevantes, como o seu plano de comunicação, posicionamento, público-alvo e objetivos de comunicação que seriam importantes para a realização deste relatório. Foi-nos dito que a Samsys não tem tais informações sistematizadas. No entanto, através da observação que foi sendo feita ao longo do tempo de

[1] Texto retirado de: http://www.samsys.pt/quem-somos/
[2] Texto retirado de: http://www.samsys.pt/quem-somos/

estágio e daquilo que nos foi sendo informado, podemos tirar algumas ilações acerca destes parâmetros.

2.1. Posicionamento

O posicionamento consiste no lugar que um determinado produto ou serviço ocupa na mente dos consumidores. Para sabermos qual o posicionamento da Samsys seria necessário efetuar um estudo de mercado junto dos seus clientes. Contudo, daquilo que temos conhecimento, nunca tal estudo foi feito, sendo, portanto, mais difícil definir o posicionamento.

Apesar disso, considerando aquilo que sabemos sobre a Samsys e o *feedback* que nos foi dado por diversos clientes em alguns eventos que realizamos durante o período de estágio, podemos deduzir que a Samsys se posiciona como uma empresa de soluções informáticas competente, em que as pessoas podem confiar, e cujos serviços ajudam os negócios dos seus clientes a crescer.

2.2. Público-alvo

Tal como o posicionamento, também o público-alvo não está explicitamente definido, não tendo sido feito nenhum estudo sobre públicos. Desta forma, tivemos de definir o público-alvo da Samsys considerando aquilo que sabemos sobre a empresa e o que nos foi transmitido durante o estágio.

Assim, o público-alvo da Samsys são os seus clientes e possíveis clientes, onde podemos incluir empresários que procuram consultoria e soluções informáticas para as suas empresas e pessoas que se interessam por informática. Para além disso, devemos também considerar o público interno, que são uma mais-valia para atrair mais audiência. E não nos podemos esquecer igualmente dos parceiros, que constituem um dos públicos mais importantes para a empresa. Por outro lado, a Samsys pretende ainda atrair e captar um público mais jovem.

2.3. Identidade Visual

A Samsys possui um Manual de Identidade Visual onde são definidas as formas corretas de utilizar o logótipo da empresa. Este é composto por seis pentágonos que formam a letra S, acompanhados do nome da empresa e do *slogan* "Soluções que ajudam a crescer".

No Manual também está determinado como deve ser feita a assinatura de e-mail, personalizada para cada colaborador, os cartões de visita e os envelopes utilizados pela empresa.

2.4. Objetivos de Comunicação

Como foi anteriormente referido, a Samsys não tem um Plano de Comunicação definido, logo, não estão igualmente definidos os objetivos comunicacionais nem formas de os alcançar. Não obstante, durante o tempo de estágio, realizamos um projeto em que estes objetivos foram por nós delimitados (e aprovados pelo líder do departamento de Comunicação) e que consistem em:

- Dar a conhecer todas as soluções e serviços que a empresa tem para os seus clientes;
- Atrair potenciais clientes;
- Passar a imagem de uma empresa de confiança, que é próxima do seu público, mas ao mesmo tempo informal e descontraída;
- Criar conteúdos mais diversificados e originais;

Experiência de Estágio

1. O Estágio

O estágio que realizamos na Samsys teve a duração de três meses, tendo iniciado a 10 de outubro de 2016 e terminado a 10 de janeiro de 2017. Consideramos importante referir ainda que o local de estágio não foi um dos escolhidos por nós aquando das candidaturas, mas sim uma das opções que o Instituto de Ciências Sociais nos apresentou, devido à falta de resposta das empresas por nós selecionadas.

Primeiramente tivemos uma entrevista com o líder do departamento de Comunicação e Desenvolvimento onde foram descritas as funções que iriamos desempenhar, bem como a data para o início do estágio. Apesar de este ser na área das relações públicas foi-nos dito que iriamos realizar maioritariamente trabalhos de *copywriting*, que serão descritos mais à frente.

Nos primeiros dias fomos acompanhados por um membro da equipa de Comunicação e Desenvolvimento, que nos explicou como funcionava o departamento e que tarefas eram necessárias fazer regularmente, tendo-nos também posto ao corrente do nosso trabalho já programado para essa semana.

Todas as segundas-feiras havia reunião de departamento, onde era discutido o estado dos projetos em curso, tarefas que faltava realizar e outros assuntos que fossem considerados pertinentes. Ao fim de algum tempo de estágio, passou a haver também reuniões apenas dos membros da área da comunicação e foi afixado um quadro onde estavam descritas semanalmente as tarefas de cada um. Para além disso, havia também reuniões mensais e a reunião anual, com todos os colaboradores da Samsys, mas nas quais nunca participamos.

A partir do segundo mês de estágio foi-nos pedida a realização de um relatório mensal, onde deveríamos descrever as tarefas que tínhamos realizado ou que estávamos a realizar, aquilo que tínhamos gostado mais e as nossas maiores dificuldades. Posteriormente, era marcada uma reunião com o líder do departamento e outro membro da equipa de comunicação para discutirmos esse mesmo relatório.

2. Tarefas Executadas

Como já foi referido, a maior parte do nosso trabalho na Samsys consistiu em *copywriting*, mas também realizámos tarefas relacionadas com a gestão de redes sociais, a organização de eventos

e a gestão da comunicação externa de alguns clientes da empresa, que serão descritos e explicados em seguida.

2.1. *Copywriting*

A grande maioria das tarefas que nos foram atribuídas passavam pela criação de *copy* para os artigos do *site*, a *newsletter*, a *newsflash* e as redes sociais. A *newsletter* era enviada uma vez por semana aos clientes, parceiros e colaboradores da Samsys, contendo apenas um tema. Já a *newsflash* era enviada uma vez por mês por correio, juntamente com a fatura, a todos os clientes da empresa, contendo geralmente três temas.

Desta forma, todas as semanas havia um ou mais temas, relacionados, a maior parte das vezes, com os parceiros ou serviços da Samsys, sobre os quais era necessário escrever um artigo para o *site* da empresa, um texto para a *newsletter* dessa semana e duas frases para as publicações nas redes sociais. Estes textos eram posteriormente revistos pelo líder do departamento.

Para além disso, tudo o que fosse relevante, como eventos futuros, participações da Samsys ou de algum dos seus diretores, prémios recebidos pela empresa, etc. era também publicado no *site* sob a forma de artigo, bem como nas redes sociais.

Também realizámos um *case study*, o primeiro da Samsys, que consistia em dar a conhecer um projeto de sucesso da empresa, mostrando qual era o problema do cliente e como é que este foi resolvido. Antes de mais, fizemos alguma pesquisa, tanto na *web*, como junto de alguns colaboradores da Samsys, sobre como deveria ser apresentado e o que deveria conter um *case study*. De seguida, foi-nos dado a conhecer e explicado o projeto que seria usado como base.

Depois de realizado todo este trabalho inicial, passamos ao desenvolvimento do *case study* em si. Este foi publicado e apresentado sob a forma de artigo, dividido por subtemas (a empresa, o desafio, a solução e a equipa). Por fim, foi seguida toda a mecânica habitual e o *case study* foi publicado nas redes sociais e na *newsletter*.

2.2. Gestão de Redes Sociais

A gestão de redes sociais constituiu, a par do *copy*, grande parte do nosso trabalho durante o período de estágio. Começamos por fazer uma análise, um pouco superficial, já que não era esse o foco do nosso trabalho, das redes sociais que a Samsys utiliza, estabelecendo objetivos

comunicacionais, público-alvo e posicionamento e identificando pontos positivos e negativos. A empresa utiliza, maioritariamente, o Facebook, o Twitter e o LinkedIn, apesar de ter também conta no Google+ e no Instagram, e de, mais tarde, ter sido criado o Snapchat.

De seguida, e de forma a facilitar o trabalho, criámos uma pauta de publicações onde era definido, semanalmente, o que iria ser publicado, em que horários e em que redes sociais. Geralmente, quase todos os artigos do *site* eram publicados duas vezes no Facebook, no Twitter, no LinkedIn e no Google+, em dias e horas diferentes. Quando se tratava de um conteúdo em vídeo, este era primeiramente publicado no YouTube e, depois, apenas no Facebook.

Para além dos artigos de temas diversos, que eram publicados todas as semanas no Facebook, havia três publicações recorrentes: o "*post* motivacional", que era publicado às segundas-feiras e consistia numa imagem, frase ou vídeo inspirador; o "*post* de parceiros", que era publicado às quartas-feiras e estava sempre relacionado com algum dos parceiros da Samsys; e o "*post* divertido", que era publicado às sextas-feiras e cujo conteúdo estava habitualmente ligado à descontração e ao fim-de-semana.

Relativamente às restantes redes sociais referidas, o Instagram da Samsys já existia, mas era utilizado apenas em eventos relevantes, como a inauguração do novo espaço da empresa, e o Snapchat foi criado durante o nosso tempo de estágio, também com o propósito de ser utilizado em eventos e para atrair um público mais jovem.

2.3. Gestão da Comunicação Externa de Clientes

Apesar de a grande maioria do trabalho realizado durante o estágio ter estado relacionada com a comunicação interna e externa da Samsys, também tivemos a oportunidade de trabalhar diretamente com alguns dos clientes da empresa, nomeadamente a Marjomotex e a Câmara Municipal de Gondomar.

A Marjomotex é uma empresa têxtil, sediada em Vila Nova de Famalicão. O nosso trabalho para essa empresa consistiu na criação de um plano de comunicação, com a duração de um ano, onde estavam incluídas diversas ações para divulgar e dar notoriedade à marca. Para além disso, também fomos criando, sempre que necessário, *copy* para publicações no Facebook, já que a Samsys geria esta rede social da Marjomotex.

Relativamente à Câmara Municipal de Gondomar, o nosso trabalho esteve ligado ao evento "Gondomar Cidade Europeia do Desporto 2017". Neste caso, criamos um plano de comunicação, igualmente com a duração de um ano, e com diversas ações com vista à organização e divulgação do evento.

2.4. Organização de Eventos

Outra parte do nosso trabalho consistiu na organização de eventos da Samsys. Um dos acontecimentos mais comuns eram os *workshops* realizados pela empresa que, mais tarde, passaram a ter a designação de "Academia Samsys". Estes *workshops* eram, geralmente, feitos com a colaboração de parceiros. No entanto, apesar de ser algo recorrente na empresa, durante o nosso tempo de estágio organizamos apenas um: o *workshop* sobre *ransomware*, em parceira com a Panda Security. Antes de mais, era necessário escrever, com alguma antecedência, o artigo sobre o *workshop*, que era publicado duas ou três vezes nas redes sociais, e onde se incluía um formulário para quem se quisesse inscrever, assim como a *newsletter*. De seguida, era criado o evento no Facebook e eram planeadas uma série de publicações para promover o evento. A par disto, eram também organizados o *coffee break* e os brindes que iriam ser oferecidos aos participantes.

No dia do *workshop* eram feitos *lives* para o Facebook, bem como atualizações de estado, tanto nesta rede social, como no Twitter, com as frases e os momentos mais marcantes. Antes do *workshop* começar, e durante o *coffee break*, entrevistávamos os participantes para saber as suas opiniões e para ficarmos com um registo do dia. Depois do *workshop*, escrevíamos um novo artigo, com um resumo do evento e dos temas mais falados e, nas semanas seguintes, iam sendo publicados vídeos no YouTube e no Facebook com os testemunhos dos participantes.

Para além dos *workshops*, participamos igualmente na organização da festa de inauguração do novo espaço da empresa, que foi, sem dúvida, o maior evento que tivemos durante o período de estágio. Neste caso, além do habitual artigo, *newsletter* e criação do evento no Facebook, foi também necessário criar a *newsflash* que, como já foi referido, é enviada aos clientes juntamente com a fatura, e enviar convites a algumas personalidades locais. Foram igualmente enviados *press releases* para os órgãos de comunicação social locais e regionais mais relevantes.

Como forma de divulgar o evento foram sendo criadas publicações para as redes sociais, que se foram tornando cada vez mais periódicas à medida que se aproximava o dia. É de referir, ainda,

que o Snapchat da Samys foi criado especificamente para a inauguração e como meio para dar a conhecer o evento. No dia da festa foram preparados o espaço e os brindes para os convidados e, ao longo do dia, foram sendo feitos *lives* para o Facebook e publicadas fotografias, tanto nesta rede social como no Instagram. Tal como nos outros eventos, também foram feitas entrevistas aos convidados.

Depois do evento, e da mesma forma que aconteceu com os *workshops*, escrevemos um artigo de resumo e, ao longo das semanas que se seguiram, foram publicados vários vídeos da festa, tanto de entrevistas, como de resumo. Relativamente a este acontecimento foi-nos ainda pedido, por parte do Jornal Novo Regional, de Valongo, que escrevêssemos uma notícia sobre o evento, já que não foi possível a nenhum jornalista estar presente.

Para além destes eventos, que eram dirigidos ao público externo, também organizamos parte do almoço de final de ano, que foi um acontecimento interno, dirigido apenas aos colaboradores da Samsys. Considerando que se tratava de um evento descontraído, decidimos organizar uma cerimónia de entrega de prémios como forma de promover o espírito de equipa. Foram criadas algumas categorias, nas quais os colaboradores da empresa votaram antecipadamente, podendo escolher qualquer colega. Foram igualmente criados alguns prémios simbólicos que foram atribuídos aos vencedores. Para além disto, neste almoço foi também mostrado o vídeo anual da empresa, criado pelo departamento de comunicação, com os melhores momentos do ano.

Fig. 5: Workshop Ransomware (https://www.facebook.com/SAMSYS/)

Fig. 4: Almoço de Final de Ano (https://www.facebook.com/SAMSYS/)

2.5. Dica Samsys

Ao fim de um mês de estágio, em novembro, ficámos também responsáveis por realizar a "Dica Samsys". Este era um projeto que já tinha algum tempo, mas que, entretanto, esteve parado, tendo sido por nós retomado. Consistia em, através de vídeos, explicar o funcionamento de algum

software, uma nova funcionalidade ou algum "truque" para facilitar a vida dos utilizadores. A "Dica" era feita em vídeo e publicada uma vez por mês, no *site* e nas redes sociais da Samsys, sempre acompanhada de um texto a explicar o que estava no vídeo, sendo gravado o ecrã do computador para se mostrar o que estava a acontecer.

Ao longo do período de estágio realizamos três "Dicas": em novembro, dezembro e janeiro, com os temas "Have I Been Pwaned?", que mostrava como podíamos saber se as nossas contas *online* tinham sido atacadas, inserir anexos no Outlook e configurar uma conta de e-mail no Outlook, respetivamente.

2.6. Relatórios de Parceiros e de Projetos Concluídos

Um dos primeiros trabalhos que tivemos de realizar durante o estágio foi um relatório de parceiros, que consistia em analisar as redes sociais mais utilizadas pela Samsys (Facebook, Twitter e LinkedIn) e contabilizar, entre junho e setembro de 2016, todas as publicações em que foi referido algum dos parceiros da empresa.

Foi-nos igualmente pedido que realizássemos um relatório de todos os projetos concluídos pelo departamento de Comunicação e Desenvolvimento no período entre março e setembro de 2016. Neste relatório devíamos referir em que é que consistiu o projeto, a data da conclusão, quem era o gestor de cliente e por quem é que o trabalho tinha sido desenvolvido.

3. Avaliação da Experiência de Estágio

Durante o nosso estágio existiram, naturalmente, situações e aspetos que consideramos positivos e outros negativos. Foram as situações menos positivas que nos levaram a escolher o tema que propomos tratar neste relatório: as auditorias como ferramentas de avaliação da comunicação interna.

A primeira coisa que nos chamou a atenção, e que consideramos ser discutível, é a falta de independência do departamento de Comunicação e Desenvolvimento. As decisões sobre que temas deveríamos escrever e o que publicar eram, muitas vezes, tomadas – ou, pelo menos, influenciadas – pelo Departamento Comercial e pelos Diretores da empresa. No nosso entender, um departamento de comunicação, para poder funcionar de forma coerente e eficiente, deve ser independente e, na medida do possível, tomar todas as decisões sobre como deverá ser feita a

comunicação da empresa. Um dos objetos de comunicação em que isso era mais visível era na *newsletter*.

Como já foi dito, a Samsys tinha uma *newsletter* semanal, sobre o tema considerado mais importante dessa semana. No entanto, ao longo do tempo, fomos percebendo que, geralmente, quem decidia este tema era o Departamento Comercial ou os Diretores da empresa. Na nossa opinião, isto retira autonomia e poder de decisão ao departamento de comunicação, que deveria ser quem assume a criação de todos os conteúdos divulgados pela Samsys. Para além disso, no final do nosso estágio, já em janeiro, tivemos conhecimento de que um dos departamentos tinha uma *newsletter* própria. Esta *newsletter* era composta por vários textos, com temas diferentes, e era enviada a todos os clientes e colaboradores da empresa. Para além das questões da autonomia e reconhecimento de competências próprias do Departamento de Comunicação, já referidas, isto cria igualmente um problema de coerência e uniformidade, uma vez que o público está a receber duas *newsletters* da mesma empresa, contendo, por vezes, os mesmos temas com textos diferentes.

Também nos apercebemos, ao longo do estágio, que a Samsys não parece ter a sua identidade muito bem definida. Foi-nos sendo transmitido que o objetivo da empresa era passar uma imagem jovem, no entanto, tudo o que a representa, como o logo, a fachada do edifício e o *dress code* exigido aos colaboradores (roupa formal) mostra o contrário. Para além disso, a empresa oferece alguns serviços que não são da sua área de atuação (consultoria e serviços informáticos), como assessoria de imprensa, que inclui *press releases*, *press kits* e *copywriting*, e marketing digital. Na nossa opinião, isto torna o negócio incoerente e é mais uma questão de indefinição da identidade, tal como referimos anteriormente. Mais ainda, e considerando a nossa experiência de estágio, não nos parece que estes serviços sejam adequadamente prestados, já que, para isso, e tal como nos mais diversos negócios, são necessários profissionais e pessoal formado na área (neste caso, seria a assessoria de comunicação e/ou as relações públicas) para garantir que isso aconteça, o que não é o caso na Samsys.

Passando agora às questões que dizem respeito à comunicação da empresa, também detetamos algumas práticas que, no nosso entender, não são as mais adequadas. Antes de mais, e como já referimos anteriormente, a empresa não tem um plano de comunicação definido. No nosso ponto de vista, isto constitui uma falha, já que consideramos que todas as empresas que têm um

departamento de comunicação e que apostam nesta área deveriam ter um plano que as ajudasse a comunicar de forma coerente e eficaz.

Consequentemente, a não existência deste plano reflete-se no trabalho que o departamento desenvolve. Relativamente à gestão das redes sociais, por exemplo, notamos que não existia uma pauta de publicações, ou seja, não havia uma estratégia quanto ao que iria ser publicado, nem em que dias ou horas. Essa pauta foi posteriormente criada por nós, como já foi em cima referido, quando assumimos a gestão das redes sociais da empresa. Por outro lado, apesar de não existir um calendário, havia algumas publicações feitas sempre no mesmo dia da semana, as quais também já foram por nós abordadas no capítulo anterior. Contudo, consideramos que a Samsys fazia demasiadas publicações, havendo, em quase todos os dias, cerca de três ou quatro e, em dias de eventos, chegaram a haver mais de 20, o que pode saturar e cansar os utilizadores, produzindo o efeito contrário ao pretendido. Para além disso, uma vez que várias pessoas podiam publicar, por vezes eram feitas publicações das quais não tínhamos conhecimento e, por isso, não estavam previstas. Isto gerava não só um problema de coerência no *copy*, como também um problema de calendário, já que alterava a pauta e deveríamos sempre evitar fazer várias publicações num curto espaço de tempo. Parte desta questão poderia ser resolvida, na nossa opinião, se apenas uma pessoa tivesse acesso administrativo às redes sociais. Não sendo isso possível, porque também percebemos a necessidade de haver várias pessoas com acesso às páginas, somos da opinião que deveria ser escolhida uma única pessoa para fazer todas as publicações, de forma a que estas sejam uniformes e coerentes e que não haja imprevistos que impeçam o cumprimento das pautas de publicações.

Por fim, não podemos deixar de referir o público-alvo da empresa. Como sabemos, para uma empresa ter sucesso, deve adotar a segmentação de públicos, adaptando a sua estratégia comunicativa a cada um, de acordo com as suas características. No entanto, durante o nosso estágio, pareceu-nos que na Samsys ainda impera a máxima "o público-alvo é toda a gente", algo que sabemos hoje não estar correto nem ser vantajoso. Segundo o que pudemos perceber, e considerando a definição do público-alvo da empresa feita no capítulo anterior, ainda não há na Samsys um estudo de públicos nem segmentação para definir público prioritário e públicos periféricos, sendo a comunicação feita da mesma forma para toda a gente.

Enquadramento Teórico

1. A Comunicação

A comunicação é um aspeto fundamental da vida de qualquer um de nós. É uma característica intrínseca do ser humano e aquilo que nos une enquanto indivíduos que vivem em sociedade. De acordo com Ruão (1999, p. 4) "a comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder 'desligar'". Estamos constantemente a comunicar, quer seja através de palavras, gestos ou expressões faciais e, por isso, é através da comunicação que criamos e desenvolvemos relações.

Assim, a comunicação assume um papel de extrema importância nas nossas vidas, já que nos permite interagir com os outros, possibilitando a troca de informações e conhecimento. Para além disso, é a forma mais eficaz que temos para expressar pensamentos, sentimentos e desejos, e dar a conhecer as nossas crenças e valores. No entanto, não podemos considerar o processo comunicativo apenas como uma forma de transmitir informações, mas devemos também ter em conta que é um meio de poder, já que gera reações e atitudes (Silva, 2009, p. 12).

Como nos diz Kreps (1990, p. 5) "a comunicação é a força social que permite aos indivíduos trabalhar cooperativamente para atingir objetivos comuns. Como Johnson (1977) tão apropriadamente apontou, 'a comunicação é o processo de organizar'". Mais ainda, de acordo com Kreps (1990, p. 5), podemos dizer que a comunicação é o processo que permite às pessoas coorientar os seus comportamentos: "o desenvolvimento de relações é a chave para a coordenação interpessoal e a comunicação humana é a ferramenta que as pessoas usam para estabelecer e manter relações efetivas".

Taylor e Roubichaud (citado em Marchiori & Bulgacov *in* Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 191) acrescentam ainda que a comunicação tem um papel fundamental, tanto para criar e completar uma atividade, bem como para a compreender.

Mas não são apenas os seres humanos que comunicam. Também as organizações necessitam de comunicar para sobreviver. Como já referimos anteriormente, a comunicação pode ser definida como o processo de pôr algo em comum, e é também essa a ideia que comanda as organizações (Ruão, 2001, p. 3). Tal como afirma Azcarate, (citado em Ruão, 2001, p. 3) a comunicação, para além de ser fonte de conhecimento, é transmissora das emoções que caracterizam o ser humano e interferem nas organizações. Segundo Katz e Kahn (*in* Church, 1996, citado em Ruão, 2001, p.

3) "trata-se, portanto, de um dos mais básicos conceitos na teoria das organizações, já que sem a habilidade para comunicar as organizações contemporâneas deixariam de existir tal como as conhecemos hoje".

Como nos diz Nascimento (citado em Granzotto, 2013, p. 18) "a comunicação é, portanto, o ponto de partida para o funcionamento de uma organização, cabendo a ela desde a execução de suas atividades administrativas diárias até o seu posicionamento e relacionamento estratégico com o mercado".

Mais ainda, segundo Kunsch (*in* Nascimento, s/d, pp. 8-9 citado em Granzotto, 2013, p. 18), "interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua alimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social".

Assim, a utilização da comunicação como ferramenta estratégica passou a representar uma atividade fundamental para a administração de empresas, já que é um dos poucos meios que tem a capacidade de permitir a troca de informações e de sentido (Afonso, 2009, pp. 20-21). No entanto, comunicar não significa apenas informar. É necessário ter-se em conta a forma como se comunica, uma vez que as mensagens emitidas pelas organizações, de forma voluntária ou não, refletem-se na sua imagem, quer interna, quer externamente (Alvarez citado em Afonso, 2009, p. 21).

De acordo com Morais (citado em Afonso, 2009, p. 24), a comunicação dentro de uma organização deve informar, promover o *feedback*, motivar os trabalhadores e criar relações de confiança. Contudo, nem sempre isso é feito ou, por outro lado, não é bem feito. Tal como afirma Kreps (1990, p. 45) "vulgarmente praticada, [a comunicação organizacional] é geralmente mal orientada (...). Muitas vezes o colaborador é excessivamente informado, mas, paradoxalmente mal informado".

Considerando que a comunicação de uma organização tem sempre influência na imagem que esta passa para o exterior, devemos, antes de mais, trabalhar a comunicação interna para depois podermos passar à externa. "(...) o adágio americano que primeiro devemos evocar "good Public Relations begin at home" [boas Relações Públicas começam em casa], denota que (...) uma Organização não pode ter boas relações exteriores se elas forem más ou inexistentes no seu interior" (Lugovoy citado em Afonso, 2009, p. 26).

No entanto, como sabemos, ainda há empresas que não dão a devida importância à comunicação e à sua função estratégica, o que pode fazer com que vão surgindo problemas dentro da organização. Contudo, tal como afirma Katz (1993, p. 27) a má comunicação nem sempre é fácil de identificar e, geralmente, é constituída por pequenos indícios. Brault (1992, p. 38) completa esta afirmação quando diz que

> (...) as empresas, curiosamente, funcionam por círculos e apaixonam-se por ideias novas cujos efeitos nem sempre sabem gerir. Dececionadas, viram-se para outra ação, esquecendo-se de definir um posicionamento, um objetivo, um alvo para o qual apontar. E, como esta nova ação as dececiona mais uma vez, desinteressam-se, dispostos a experimentarem, mais tarde, outra novidade. Paixão, deceção, mobilização, desinvestimento, poderiam muitas vezes ser evitados se as empresas aceitassem interrogar-se claramente: "Tenho um problema de comunicação. Qual será o melhor método para o resolver?"

É um facto que se tem tornado cada vez mais comum atribuir todos os problemas organizacionais à comunicação, mas é também um facto que, na maioria dos casos, as empresas não os sabem resolver. No mundo empresarial, a comunicação é frequentemente considerada como a causa de todos os males e o remédio suscetível de resolver todos os problemas. (Cobin citado em Rego, 2010, p. 29). Em vez de pensarem, primeiramente, na estratégia, as organizações tendem a avançar imediatamente para os meios a implementar: "é mais concreto, mais tranquilizador. Em vez de verem como podem os meios existentes veicular estas ideias, criam um novo apoio. Por definição, tudo o que é novo é melhor do que o já existente" (Brault, 1992, p. 62). Neste sentido, muitas empresas têm tendência a pensar que um problema de comunicação é a mesma coisa que défice de comunicação e, por isso, criam – erradamente – novos meios para comunicar. Contudo, não nos podemos esquecer que a comunicação não resolve todos os problemas: "(...) demasiada informação aniquila a informação. Demasiada pseudo-comunicação aniquila a comunicação." (Brault, 1992, p. 63).

Podemos também afirmar que, a grande maioria das vezes, estes problemas comunicacionais surgem primeiro no interior da organização, antes de passarem, quase sempre inevitavelmente, para o exterior.

> A comunicação efetiva é central para o sucesso dos negócios e, como tal, deve ser parte integral do processo de planeamento estratégico de qualquer organização. Onde a comunicação organizacional é pobre os resultados tendem a ser menor comprometimento por parte dos colaboradores, menor produção, maior absentismo, aumento da agitação

industrial e maior instabilidade. (Hargie, Dickson & Tourish citado em Hargie, Tourish & Wilson, 2002, p. 415).

Todavia, não são só o tipo de políticas de comunicação interna que podem despoletar problemas, mas também a forma como se comunica. Em muitas empresas ainda existe a perceção de que comunicar significa transmitir informação de forma descendente, o que, sabemos hoje, não é suficiente. De acordo com as investigações de Hargie e Tourish (2009, p. 11), "pouca partilha de informação aumenta a incerteza e a alienação e, por isso, é vital que haja contacto a vários níveis entre os colaboradores para que haja um envolvimento total e generalizado na conquista dos objetivos organizacionais".

Como podem, então, as empresas detetar e resolver estes problemas organizacionais? A forma mais eficaz é, sem dúvida, através das auditorias de comunicação.

2. A Auditoria de Comunicação

A melhor forma de detetar problemas comunicacionais, tal como afirma Argenti (citado por Hargie & Tourish, 2009, p. 27) é determinar quais são as atitudes dos colaboradores para com a empresa e isso pode ser feito através de uma auditoria.

"Os sistemas e as práticas de comunicação devem ser planeados, implementados e avaliados de forma cuidadosa (Barker & Camarata citado em Hargie et al., 2002, p. 415), por isso, o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de comunicação coerente é verificar o estado da saúde comunicacional de uma empresa: "antes de se montar um sistema de comunicação interna, seja ele qual for, há primeiramente que ouvir e olhar, para depois se saber falar com justeza" (Westphalen, s/d, p. 70). É necessário descobrir temas fundamentais nas práticas correntes e depois desenvolver, articular e atingir objetivos estratégicos para o futuro (Clampitt, DeKoch & Cashman citado em Hargie et al., 2002, p. 415).

A auditoria de comunicação é uma técnica de pesquisa bastante frequente nos negócios e considerada por Badaracco (1988, p. 27) "política", de uma forma que nenhuma outra técnica o é. Isto porque, segundo a autora, as auditorias desafiam as aceções fundamentais acerca do que são as relações públicas, do que estas devem fazer e de qual o seu papel nas organizações. Por outro lado, as auditorias permitem aproximar as relações públicas enquanto disciplina e corpo de conhecimento da comunicação de gestão.

Se forem aplicadas de forma sistemática e integradas na política comunicacional da empresa, as auditorias fornecem informações detalhadas relativamente à eficácia dos canais de comunicação, às fontes e à estrutura organizacional (Tourish & Hargie *in* Scott & Lewis, 2017, p. 312). Para além disso, os resultados de cada auditoria realizada poderão ser confrontados com os resultados das auditorias anteriores, funcionando como uma base de dados e como uma referência para o histórico comunicacional da empresa (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 141).

Em suma, a auditoria permite eliminar medos, mitos e ilusões sobre o clima comunicacional dentro da organização, providenciando um disgnóstico preciso da saúde comunicativa da empresa (Hargie & Tourish, 2009, p. 31).

2.1. A História e as Escolas de Pensamento

A auditoria é uma ferramenta desenvolvida por Hargie e Tourish que tem como finalidade analisar o estado da comunicação de uma empresa, "(...) seja interna e/ou externa – destinada a 'fotografar' as necessidades, políticas, práticas e capacidades comunicativas" da mesma (Kopec citado em Ruão, 2008, p. 59) e possibilitando uma maior compreensão do seu desempenho. O objetivo primário é determinar até que ponto é que a comunicação interna muda comportamentos ou influencia atitudes, percebendo-se, igualmente, se as necessidades comunicacionais dos colaboradores estão a ser consideradas (Gray, 2000, p. 1).

O termo "auditoria" começou a surgir na literatura académica no início de 1950 e, desde então, tem sido frequentemente usada nos negócios, nas relações públicas e nos recursos humanos. Também tem sido importante nas organizações sem fins lucrativos e no setor da saúde como ferramenta de marketing estratégico. Para além disto, foi igualmente reconhecido valor à auditoria de comunicação como um instrumento pedagógico para lecionar Comunicação Empresarial, bem como para avaliar organizações. Neste sentido, uma parte do papel das auditorias é avaliar o clima comunicacional e explorar a sua natureza e impacto no funcionamento de uma organização (Hargie & Tourish, 2000, p. 23; 2009, p. 28-29).

Já durante os anos 1970, a International Communication Association (ICA) dedicou-se ao tema das auditorias de comunicação, tendo desenvolvido aquele que foi considerado um dos marcos desta área de estudo: a Auditoria da ICA (Greenbaum, DeWine & Downs, 1987, p. 131). Por esta altura, o tema atraiu igualmente a atenção de vários académicos proeminentes da área da comunicação, como Howard Greenbaum e Noel White que passaram a estudar esta ferramenta.

Para além disso, foi ainda publicado um texto por Goldhaber e Rogers, em 1979, a partir do trabalho da ICA, que definiu os itens a avaliar numa auditoria de comunicação: (1) a quantidade de informação nos principais tópicos, fontes e canais de comunicação; (2) a qualidade da informação; (3) relações comunicacionais, incluindo confiança, suporte, sociabilidade e satisfação com o trabalho; (4) redes de comunicação informais e como estas se comparam com as estabelecidas formalmente; (5) impedimentos à passagem de informação; (6) experiências comunicacionais positivas e negativas; e (7) padrões individuais, de grupo e organizacionais dos comportamentos comunicacionais (Hargie et al., 2002, pp. 415-416).

Contudo, se a década de 80 foi abundante em estudos sobre auditorias de comunicação, na década de 90 foram muito poucos os trabalhos publicados. Foi, de facto, nesta era que os autores Ellis et al. notaram que a literatura era escassa, tendo sido identificados vários obstáculos à utilização das auditorias. E, tal como assinalou Smeltzer em 1993, estas barreiras fazem com que as auditorias sejam um exemplo de instrumento útil na pesquisa, mas que tem vindo a ser negligenciado. Na verdade, parece que as auditorias se tornaram rotineiras na vida das organizações, onde os questionários são levados a cabo apenas por uma questão de rotina (Hargie et al., 2002, p. 416). Hogard e Ellis (2006, p. 171) afirmam que a literatura que liga especificamente avaliação e comunicação é muito esparsa, não havendo referências às auditorias. Para os autores, apesar de existir um largo número de estudos e artigos sobre comunicação organizacional, o mesmo não acontece com as auditorias. "Pesquisa em jornais especializados mostrou que dentro da crescente literatura sobre atividades de avaliação, os princípios e propósitos comunicacionais recebem pouca atenção. Se nos focarmos particularmente em programas de avaliação esta área de aparente inatividade torna-se ainda mais evidente" (Hogard & Ellis, 2006, p. 172).

A falta de interesse académico nas auditorias durante os anos 90 deveu-se, principalmente, a duas razões: primeiro, os analistas organizacionais estavam mais focados, nesta altura, em estruturas teóricas ao invés das aplicações práticas; e segundo, a investigação organizacional era orientada por abordagens interpretativas. Assim, as auditorias eram vistas como positivistas, científicas e prescritivas e contrárias às abordagens intuitivas emergentes, sendo pouco capazes de produzir novos conhecimentos para o funcionamento das organizações (Hargie & Tourish, 2009, p. 42).

No entanto, as auditorias não "morreram", tendo-se tornado, até, bastante divulgadas no seio organizacional. De igual forma, foram também incluídas na maioria dos cursos universitários de

Comunicação Organizacional (Hargie & Tourish, 2009, p. 42). Como afirmam Hargie et al. (2002, p. 416) "o novo milénio parece ter testemunhado algum ressurgimento do interesse nesta área". Neste sentido, o estudo académico das auditorias voltou a ganhar relevo no início do século XXI, tendo contribuído para isso os textos e trabalhos de diversos autores da área, como: "Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice", de Owen Hargie e Dennis Tourish, publicado primeiramente em 2000 e, mais tarde, em 2009; o texto sobre auditorias de Downs e Adrian, republicado em 2004; capítulos de livros; artigos; críticas às metodologias utilizadas nas auditorias, entre muitos outros (Hargie & Tourish, 2009, p. 42). Ademais, foi criado um fórum especial na revista Management Communication Quarterly, em 2002, que avaliou a importância das auditorias no mundo organizacional em mudança (Hargie et al., 2002, p. 416). Uma das razões apontadas para este renovado interesse está relacionada com o facto de que

> foi reconhecido que a auditoria não é apenas uma ferramenta positivista e de gestão descendente, mas que as interpretações, igualmente válidas, dos colaboradores devem ser consideradas na criação e operacionalização das auditorias. (...) A auditoria deixou de ser vista como um simples exercício mecanicista que "era feito" aos colaboradores, mas sim como um que podia ser "feito com" eles de forma colaborativa. (Hargie & Tourish, 2009, p. 42)

Hargie e Tourish, talvez dois dos mais importantes e proeminentes autores que se dedicam às auditorias de comunicação, preveem ainda um contínuo interesse no estudo desta área durante as próximas décadas (Hargie & Tourish, 2009, p. 42).

De acordo com Badaracco (1988, p. 29) existem duas escolas de pensamento sobre as auditorias: uma que diz que a auditoria é uma ferramenta que ajuda os comunicadores a gerir; e a outra que diz que é uma ferramenta que ajuda os gestores a comunicar, sendo que, é com esta visão que nos identificamos. No primeiro caso, e como foi tipificado por Lomax e outros autores, são apresentadas as seguintes características: (1) a auditoria é um produto, uma coisa única, com uma fase de implementação, e parte do seu papel avaliador é o de arranjar novas oportunidades de negócio; (2) é uma forma de justificar o orçamento destinado à comunicação; (3) pode "curar" falhas organizacionais, tornando-as em pontos fortes; (4) a auditoria não deverá ocorrer em momentos de mudança; (5) a palavra "auditoria" deverá ser apenas usada entre especialistas; (6) o conhecimento que será obtido através da auditoria será benéfico para o trabalho das relações públicas e esta noção deverá ser apresentada de forma eficaz à gestão de topo; e (7) a auditoria

deve ser conduzida por alguém pertencente à organização, já que trazer um consultor externo mostra sinais de fraqueza. Já no segundo caso, as principais características são: (1) a auditoria é um processo contínuo e periódico que estuda a estrutura, o fluxo e a praticabilidade da transmissão de informações numa organização; (2) a auditoria não deve ser promovida, mas sim tratada de forma tão prática quanto possível: deve ser vista como rotina; (3) o relatório final deverá ser um plano de ação e não uma lista do que está errado; (4) a auditoria pode expor barreiras à informação mas não as pode eliminar; (5) a auditoria deve procurar identificar as necessidades comunicacionais da organização e dos seus públicos, como é que o clima organizacional se encaixa com essas necessidades, os objetivos da empresa e que partes devem estar em contacto direto com o departamento de comunicação; e (6) a auditoria deve ser feita em alturas de mudança na vida organizacional, uma vez que essas mudanças podem significar crises (Badaracco, 1988, pp. 29-30).

2.2. Características e Objetivos

Quando se ouve falar em "auditorias", o mais comum é associá-las à área financeira. Contudo, ao longo dos últimos anos, esta ferramenta tem vindo a ser desenvolvida e utilizada noutras disciplinas: uma delas – e a que nos interessa – é a comunicação. No entanto, apesar de as auditorias poderem ser aplicadas a várias áreas, muitas das suas características são as mesmas: (1) a acumulação de informação que, na prática, corresponde à fase de diagnóstico da auditoria; (2) a criação de sistemas de gestão que corresponde à fase prescritiva. Os sistemas são criados para controlar o fluxo de informação e os recursos; e a (3) responsabilidade pelo fluxo de informação. Isto é, se a informação vital para a organização não estiver a chegar aos seus alvos, é necessário descobrir onde está o bloqueio e resolvê-lo (Hargie & Tourish, 1993, p. 282).

Segundo Sousa (*in* Cesca, 2006, p. 94) as auditorias devem avaliar vários aspetos, como a estratégia de comunicação, a informação emitida e recebida e o tempo e recursos dedicados à comunicação. Nesse sentido, é necessário recolher informações rigorosas e as empresas não se podem fazer valer de crenças, ilusões ou intuições.

Para Sousa (*in* Cesca, 2006, p. 92) a auditoria de comunicação apresenta como finalidade última um diagnóstico comunicacional que fornece à organização dados relevantes:

> uma auditoria da comunicação procura, precisamente, avaliar até que ponto a comunicação desenvolvida na e pela organização é benéfica, ou, pelo contrário, cria problemas. A auditoria

> da comunicação deverá fornecer, assim, dados concretos e reais, em parte quantificados, sobre as causas comunicacionais do sucesso ou insucesso organizacional, para que, posteriormente, os profissionais de relações públicas possam propor aos dirigentes e implementar, com conhecimento de causa, políticas e medidas comunicacionais destinadas a favorecer a organização e os seus colaboradores.

Mas o que deve uma auditoria de comunicação explorar? Gildea e Rosenberg (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 31) comparam as auditorias a um "*check-up* anual", vendo-as como um diagnóstico capaz de descobrir falhas na comunicação organizacional. Assim, as auditorias permitem às organizações perceber se há problemas comunicacionais e ajudam-nas a implementar soluções, focando-se em aspetos como quem comunica com quem, que temas recebem mais atenção, qual a quantidade de informação sobre temas cruciais que é enviada e recebida, qual o nível de confiança e como se pode caracterizar, no geral, a qualidade das relações laborais (Bedien citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 31).

Também Cheney et al. (2004) identificaram vários aspetos que devem ser estudados numa auditoria: símbolos (logos, arquitetura, uniformes, etc.), estruturas (regras, procedimentos, etc.), padrões (meios informais de comunicação), mensagens discretas (declarações, *press releases*, etc.), interações, relações, narrativas (histórias sobre a organização), reuniões, redes, rituais, mitos e histórias e discursos amplos. No entanto, é necessário definir o que é prioritário, já que seria praticamente impossível estudar exaustivamente todos estes pontos numa única auditoria (Hargie & Tourish, 2009, pp. 30-31).

Numa outra perspetiva, Hargie e Tourish (1996) defendem que as auditorias têm como objetivo dizer às organizações e aos gestores com quem é que estão a comunicar, com quem deveriam comunicar, sobre que assuntos as pessoas falam, de que fontes as pessoas obtêm as informações, a partir de que canais as informações chegam às pessoas e o impacto que tudo isto tem nas relações laborais (Hargie & Tourish, 2009, p. 31). Para além disso, e como afirma Nadler (citado em Kreps, 1990, p. 275), as auditorias são, na grande maioria das vezes, concebidas para obter informação importante sobre o ambiente organizacional. Tourish e Hargie, noutro trabalho, definem que numa auditoria se deve analisar se estão a ser formuladas as mensagens certas, se essas mensagens passam para os públicos, se os públicos se sentem informados e se a comunicação está relacionada com os assuntos que mais lhes interessam.

Já Wynne (1990, p. 28) afirma que as auditorias de comunicação devem analisar as seguintes questões: porquê comunicar e com que objetivos, o que se comunica a quem, se as pessoas

recebem e compreendem a informação, quais os canais mais eficazes, se a informação é comunicada de forma compreensível, se os gestores têm formação em comunicação, se existe comunicação informal, se os gestores são informados e se existe *feedback* (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 97-98).

Por seu lado, Vahouny (2009, p. 36) argumenta que uma auditoria pode dar-nos informações sobre os pontos fortes e fracos da comunicação dentro da organização, se as mensagens são comunicadas de forma clara, o que os públicos pensam acerca dos meios de comunicação utilizados, se os procedimentos de assessoria de imprensa são corretos e bem sucedidos, se a comunicação que é feita está diretamente ligada aos objetivos organizacionais e se a estrutura comunicacional está perfeitamente alinhada com os objetivos e com os colaboradores.

Resumidamente, uma auditoria de comunicação é capaz de dizer às organizações com quem é que deviam comunicar, como quem é que na verdade comunicam, o que deveriam comunicar, como deveriam comunicar e como comunicam na realidade (Bland & Jackson citado em Hargie & Tourish, 1993, p. 283). Respondendo a todas estas questões a auditoria "torna o intangível tangível, inscreve a comunicação na agenda da direção da organização, promove a eficiência e a eficácia num mundo competitivo" (Tourish & Hargie citado em Sousa *in* Cesca, 2006, p. 99), sendo imprescindível para o sucesso da organização.

Então, que áreas, dentro de uma empresa, devem ser alvo da auditoria de comunicação organizacional? Kopec considera que devem ser: (1) as políticas de comunicação formal e a importância que esta tem dentro da organização; (2) os objetivos organizacionais; (3) a estrutura organizacional; (4) a estratégia e programa de comunicação; (5) os meios de comunicação e o uso que têm; (6) a comunicação informal; (7) os encontros e as reuniões dentro da organização; (8) as atitudes dos colaboradores em relação à comunicação; e (9) as necessidades e as expectativas comunicacionais da organização (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 100-101).

Por seu turno, Sousa (2004) defende que todos os meios de comunicação e todas as atividades comunicacionais de uma empresa devem ser analisados numa auditoria de comunicação. Nesse sentido, o autor propõe um guião onde são definidas as áreas e os aspetos que devem ser examinados: (1) obter informações gerais sobre a empresa, como a área de negócio, a dimensão, o organograma, e se existe um programa de comunicação e um responsável/departamento; (2) mapear a comunicação da organização, ou seja, definir e descrever a comunicação formal, informal, interna e externa, bem como o fluxo; (3) estudar o manual de comunicação para perceber

se são definidos os públicos e as suas necessidades comunicacionais, se são previstas crises e como atuar, se estão explicitados os meios de comunicação disponíveis e quais devem ser usados em cada situação e se é definida a identidade visual; (4) avaliar as mensagens, formais e informais, que são transmitidas quer interna quer externamente; (5) avaliar os meios e canais de comunicação para perceber se são os mais adequados; (6) avaliar as comunicações interpessoais e individuais, como reuniões, entrevistas, conversas, celebração de datas relevantes, etc.; (7) avaliar os comportamentos e as atitudes dos colaboradores da organização, como por exemplo, o estilo de liderança e o acolhimento dado aos novos empregados; (8) analisar a comunicação de marketing; (9) avaliar se é dada formação aos colaboradores, que tipo de formação e que impacto é que esta tem; (10) analisar a identidade visual da organização (logótipo, *lettering*, grafismo, arquitetura, uniformes, etc.), comparando-a com a de outras empresas do mesmo setor de atividade e verificando se é positiva, se se distingue das outras e se é uma mais-valia para a organização; (11) verificar se a empresa faz inquéritos periódicos para aferir a satisfação dos seus públicos; (12) avaliar a assessoria de imprensa da organização e qual a relação que esta tem com os órgãos de comunicação social: que meios utiliza, que informações difunde, etc.; (13) verificar se a empresa faz comunicação publicitária, que tipo de publicidade e com que frequência; (14) avaliar se a organização faz patrocínio e mecenato e em que circunstâncias; (15) avaliar se a organização e os seus colaboradores participam ou desenvolvem atividades de beneficência; (16) avaliar se foram previstas possíveis crises e se existe um manual que defina os tipos de crises, como e quem deve atuar; (17) avaliar a sinalética, a organização e decoração do espaço físico de trabalho; e por fim (18) verificar se existe a obrigatoriedade do uso de uniformes ou se existe algum código de vestuário (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 101-112).

Numa outra perspetiva, Vahouny (2009, p. 36) afirma que uma auditoria pode incluir: (1) uma revisão do plano de comunicação; (2) uma revisão da estrutura comunicacional; (3) uma análise aos meios de comunicação utilizados; (4) entrevistas a elementos-chave da organização; (5) uma análise aos órgãos de comunicação social; (6) inquéritos aos públicos; e (7) uma avaliação aos pontos fortes e fracos da organização.

2.3. Fases da Auditoria

Antes de se proceder à auditoria propriamente dita é necessário, antes de mais, definir todas as fases que compõem este processo. Segundo Baker (citado em Hargie & Tourish, 2009, pp. 33-34) as auditorias passam por cinco etapas: (1) escolha do tópico; (2) especificação de critérios;

(3) recolha de dados; (4) implementação de alterações; e (5) nova recolha de dados para verificar o impacto das alterações.

Por seu turno, Hargie e Tourish (2009) defendem que a auditoria deve compreender as seguintes fases:

Envolver a gestão de topo

De acordo com Karp (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 35) os gestores devem estar ativamente envolvidos e comprometidos com qualquer processo ou mudança organizacional, caso contrário, este não irá ser bem-sucedido. Antes da auditoria deve existir uma reunião entre os auditores e os gestores que servirá para clarificar o papel e os benefícios da auditoria e o nível de empenho que esta exigirá, bem como definir os tópicos sobre os quais os colaboradores deverão receber e dar informação. Tal como afirmam Hargie e Tourish (2009, p. 35),

> uma auditoria não pode examinar em profundidade todas as questões imagináveis. A nossa própria pesquisa tem, geralmente, descoberto que o fluxo de informação de alguns itens tende a ser típico do clima comunicacional geral (Tourish and Hargie, 1998). Restringir o número de questões a serem analisadas é suficiente para fornecer dados válidos, assegurando, ao mesmo tempo, que a auditoria é praticável.

Durante a referida reunião, deve-se igualmente definir os padrões de comunicação para a organização. Depois de definidos estes padrões, é possível a auditoria avaliar até que ponto estão a ser implementados, bem como sugerir melhorias. Por último, é importante identificar uma ou mais pessoas para estabelecerem o contato entre a organização e os auditores (Hargie & Tourish, 2009, p. 37). Esta etapa é igualmente importante para se definir aquilo que é e que não é possível fazer durante a auditoria, criando-se expectativas realistas nos gestores de topo. Caso contrário, o mais provável é que a auditoria não atinja todo o seu potencial (Hargie & Tourish, 2009, p. 35).

Preparar a organização para a auditoria

Antes de se dar início à auditoria é também necessário informar os colaboradores de todo o processo. De acordo com Hargie e Tourish (2009, p. 37) isso deve ser feito pelo diretor geral da empesa, já que, dessa forma, confere-se mais autoridade à auditoria e facilita-se o trabalho dos auditores, uma vez que os colaboradores passarão a estar muito mais recetivos a participar. Este tipo de abordagem permite igualmente que os resultados da auditoria sejam tidos em conta e levados a sério e que sejam utilizados para melhorar a comunicação.

Recolher a informação

Segundo Hargie e Tourish (2009, p. 39) esta fase divide-se em duas etapas: primeiro são feitas entrevistas preliminares, com respondentes selecionados ao acaso, para familiarizar os auditores com os colaboradores da empresa. De seguida, as respostas obtidas nestas entrevistas servirão para ajudar a desenhar o questionário final. Tourish e Tourish (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 39) definiram algumas questões a serem exploradas nestas entrevistas: como é que as decisões são tomadas; canais, relações e obstáculos à comunicação; estrutura organizacional; e capacidade de resposta. Depois de feitas estas entrevistas preliminares é necessário fazer um teste-piloto da auditoria para detetar possíveis falhas (Brown citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 39).

Uma das formas de agilizar todo este processo é, de acordo com Goldhaber (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 40), recorrer às tecnologias de informação, nomeadamente a Internet e o e-mail. Estes podem ser utilizados para encaminhar questionários de forma a facilitar a recolha e a análise dos dados.

Analisar e agir

Esta fase consiste, como o nome indica, em analisar os dados recolhidos e elaborar um relatório com as principais conclusões e possíveis medidas a implementar para melhorar a comunicação organizacional.

Sousa (*in* Cesca, 2006, pp. 113-114) define 12 etapas a seguir numa auditoria de comunicação: (1) especificação e definição do âmbito da auditoria; (2) observação da organização e realização de testes e reuniões preparatórios; (3) especificação dos objetivos da auditoria; (4) definição dos critérios, dos métodos e das técnicas a utilizar; (5) definição da metodologia; (6) preparação e produção de materiais necessários, como por exemplo entrevistas ou questionários; (7) realização de reuniões com gestores de topo e colaboradores para explicar todo o processo da auditoria; (8) realização de pré-testes para detetar falhas e corrigir erros; (9) realização da auditoria (recolha dos dados); (10) análise dos dados; (11) elaboração de um relatório final e apresentação das conclusões; e por fim (12) avaliação da auditoria por parte do auditor para futuras melhorias.

Os pré-testes são de extrema importância numa auditoria, pois, como já foi referido, ajudam a detetar e a corrigir erros: "os dados obtidos nesta fase do processo ajudam a configurar os questionários e as perguntas a fazer nas entrevistas, a selecionar os atos comunicativos a registar, os documentos a analisar, os lugares e pessoas a observar" (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 116). Baseando-se nas sugestões de Tourish e Tourish (1996) – também já referidas – o autor propõe

que se analisem as seguintes questões na pré-auditoria, para além daquelas já referidas pelos autores: *feedback*, *gatekeepers* e sistema de recompensas e punição.

Por sua vez, Vahouny (2009, p. 36) defende que se devem considerar os seguintes passos antes de dar início à auditoria: (1) identificar o que se quer saber com a auditoria; (2) conseguir o apoio da gestão de topo; (3) perceber se existem dados sobre possíveis questionários que já tenham sido efetuados, o que possibilita a eliminação de algumas etapas e a diminuição de custos; (4) avisar antecipadamente as pessoas que serão entrevistadas; (5) desenvolver ou rever todas as questões que serão utilizadas nas entrevistas e/ou questionários; (6) avaliar os resultados da auditoria e determinar recomendações; e (7) apresentar os resultados à gestão da empresa.

Em suma, as principais fases de uma auditoria podem ser generalizadas da seguinte forma: (1) avaliar os níveis da performance comunicativa; (2) dar a conhecer os resultados; (3) implementar um plano para corrigir as falhas detetadas; e (4) realizar uma auditoria de *follow-up* para avaliar o impacto das mudanças efetuadas (Tourish & Hargie *in* Oliver, 2004, p. 135).

2.4. Metodologias

A auditoria que é feita a nível comunicacional às empresas surge como um método "de investigação em relações públicas", impondo "o recurso a métodos específicos como sejam o inquérito, a observação participante ou a entrevista" (Sousa, 2003, p. 40). Desta forma, segundo Sousa (2003), para que seja feita uma análise comunicacional completa a uma organização ou empresa, "todas as atividades de comunicação devem ser avaliadas", podendo recorrer-se a técnicas de recolha de dados como análise documental e de conteúdo, entrevistas, grupos de foco, observação participante e inquéritos.

Contudo, tal como afirmam Hargie e Tourish (2009, p. 28), não existe um método "correto" para auditar a comunicação, já que todos os métodos têm pontos fortes e fracos e todas as organizações são diferentes. Como afirma Sousa (*in* Cesca, 2006, p. 119), esses métodos devem ser aplicados numa lógica processual. Não obstante, e, uma vez que os processos comunicativos são intangíveis, podemos afirmar que deverá ser feita uma pesquisa qualitativa (Badaracco, 1988, p. 27), o que não invalida que se faça igualmente uma pesquisa quantitativa, se esta for pertinente para a investigação.

Segundo Katz (1993) existem três métodos para auditar a comunicação: (1) análise da estrutura comunicacional, recorrendo a entrevistas e questionários; (2) preparação das redes de

comunicação (sociograma); e (3) auditoria do diário pessoal, que tem o objetivo de identificar informações sobre a comunicação da empresa. Contudo, as técnicas mais utilizadas nas auditorias são os inquéritos, as entrevistas, os grupos de foco, a análise documental e a observação direta, a que Furnham e Gunter (citado em Tourish & Hargie *in* Oliver, 2004) se referem como "organométricas".

Inquéritos

Esta é a técnica mais comum nas auditorias. Tal como afirma Goldhaber (citado em Tourish & Hargie *in* Oliver, 2004, p. 147) "o questionário tornou-se no método dominante escolhido quer por académicos, quer por consultores – principalmente devido ao seu fácil desenvolvimento, administração e interpretação – tanto para clientes como para publicações de investigação". No entanto, antes de se aplicar o questionário é necessário, primeiro, ter em consideração alguns aspetos: (1) fazer uma pesquisa da organização em causa. Isto permite aos auditores terem uma noção das inevitáveis compensações envolvidas num processo de questionário, bem como perceberem qual a melhor forma de administrar o questionário (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, pp. 55-56); (2) definir o propósito e os objetivos da auditoria, ou seja, que áreas é que os líderes organizacionais pretendem que sejam auditadas (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 56); e (3) considerar todos os tipos de questionários que existem, como o Questionário de Satisfação Comunicacional, o Questionário da ICA, o Questionário de Desenvolvimento da Comunicação Organizacional ou a Escala de Comunicação Organizacional (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, pp. 58-60), que serão detalhados mais à frente.

Uma vez que, dependendo do tamanho da organização, é possível que não seja viável aplicar o questionário a toda a gente, é necessário selecionar uma amostra representativa e estratificada dos colaboradores como fonte para a recolha dos dados (Hargie & Tourish, 1993, p. 287). A amostragem pode ser feita de várias formas, existindo diversos tipos, mas, uma vez que não é nosso propósito estudar este tópico exaustivamente, iremos referir apenas quatro: (1) amostragem aleatória, ou seja, os indivíduos da população são selecionados aleatoriamente; (2) amostragem por quotas, isto é, a amostra é constituída a partir das características de base da população; (3) amostragem semi-estratificada, que consiste numa combinação dos dois tipos de amostragem referidos anteriormente; e (4) amostragem arbitrária, ou seja, os indivíduos são escolhidos de acordo com o que parece mais apropriado ao auditor (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 121-122).

Por seu turno, Clampitt (*in* Hargie & Tourish, 2009, p. 63) defende que, numa auditoria, há duas escolhas: os auditores podem questionar toda a gente que queira participar ou podem questionar apenas uma amostra. Para os autores, se possível, deve-se optar pelo primeiro método por dois motivos: por um lado, os resultados da auditoria serão utilizados para implementar mudanças na organização e os colaboradores que não tiveram oportunidade de expressar os seus pontos de vista podem resistir a essas mudanças; e segundo porque ao questionar toda a população os auditores conseguem produzir resultados específicos e passíveis de serem postos em prática para todos os grupos da organização (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 63).

Por fim, deve ser feito um pré-teste antes da aplicação do questionário de forma a garantir a sua fiabilidade e validade. Através deste teste é possível verificar se há questões de difícil compreensão ou, até mesmo, questões irrelevantes. Tipicamente estes testes são feitos recorrendo-se a grupos de foco (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 68).

Caso assim o entenda, o auditor pode desenvolver o seu próprio questionário. No entanto, isto acarreta alguns desafios e riscos, principalmente no que diz respeito à verificação da validade do instrumento (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 62). Assim, poderá ser mais fácil recorrer a um questionário já desenvolvido e testado por autores da área:

(1) *Questionário de Satisfação Comunicacional*. Este questionário foi desenvolvido por Downs e Hazen (1977) e estuda a relação entre a comunicação e a satisfação no trabalho: geralmente, quanto mais satisfeitos os colaboradores estivessem com a comunicação, mas satisfeitos estariam com os seus trabalhos. Depois de vários testes, os autores identificaram oito fatores-chave na comunicação: o clima comunicacional, a relação com os supervisores, a integração na organização, a qualidade dos media, a comunicação horizontal, a perspetiva organizacional, a relação com os subordinados e *feedback* pessoal (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 58).

(2) *Auditoria de Comunicação da ICA*. Este questionário foi desenvolvido por uma equipa de académicos da International Communication Association liderados por Goldhaber durante os anos 70. Este é um dos principais questionários, e dos mais utilizados, nas auditorias de comunicação e está dividido em oito secções: quantidade de informação recebida *versus* quantidade desejada; quantidade de informação enviada *versus* quantidade desejada; quantidade de *follow-up versus* quantidade desejada; quantidade de informação recebida de diversas fontes *versus* quantidade desejada; pontualidade na transmissão de informações; relações organizacionais; e satisfação com os resultados organizacionais (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, pp. 58-59). O Questionário

ICA é, no entanto, um dos mais exaustivos e demorados, o que pressupõe um esforço maior por parte das organizações que o pretendam utilizar (Tourish & Hargie *in* Scott & Lewis 2017, p. 318).

(3) *Questionário de Auditoria de Comunicação Organizacional*. Este questionário foi desenvolvido por Wiio et al. como parte de um pacote de avaliações. O objetivo deste questionário é, segundo os autores, determinar de que forma é que a comunicação ajuda a organização a atingir os seus objetivos (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 59).

(4) *Escala de Comunicação Organizacional*. Este instrumento foi desenvolvido por Roberts e O'Reilly (1973) como forma de comparar práticas comunicacionais em várias organizações (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 60).

Então, qual destes questionários deve o auditor escolher? A resposta depende, obviamente, do propósito e dos objetivos da auditoria (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 61), devendo-se ter em conta, igualmente, o tempo disponível para a aplicação do instrumento, já que alguns são bastante extensos. A escolha do instrumento é crítica para o sucesso da auditoria, por isso, se o auditor for inexperiente, é melhor utilizar um questionário já existente, fazendo as adaptações necessárias, em vez que criar o seu próprio (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 62).

Entrevistas

As entrevistas são muito úteis uma vez que permitem obter dados relevantes para a auditoria e informações pormenorizadas. Geralmente este método é utilizado em articulação com outras técnicas, como por exemplo, quando se pretende descodificar mais aprofundadamente as respostas dos colaboradores aos questionários: permite explorar em detalhe as experiências comunicacionais, produzindo *insights* que os questionários poderão não abordar (Tourish & Hargie *in* Oliver 2004, p. 19). Antes da realização da entrevista deve ser preparado um guião ou uma lista de tópicos a abordar, não sendo estes, no entanto, completamente fechados. O auditor tem a liberdade de fazer outras questões que possam ir surgindo ao longo da entrevista.

No entanto, a desvantagem das entrevistas é que são dispendiosas e demoradas: para além do tempo da entrevista, é necessário ainda transcrevê-la para que possa ser analisada. Por outro lado, uma vez que não é possível a entrevista ser anónima, corre-se o risco de haver respostas "socialmente aceitáveis" (Tourish & Hargie *in* Oliver, 2004).

Grupos de foco

Os grupos de foco são semelhantes às entrevistas, mas funcionam de uma forma diferente, uma vez que o auditor funciona como moderador, lançando temas para serem discutidos (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 135-135). Tal como nas entrevistas, devem ser selecionados os participantes e deve ser feito, previamente, um guião dos temas a abordar. Esta técnica é utilizada em articulação com outras, pois se as pessoas que participam no grupo de foco perceberem que estão em minoria em relação a determinado assunto terão mais tendência a não expressar a sua opinião ou a seguir a dos outros, o que enviesa os resultados (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 135).

As principais desvantagens desta técnica são a dificuldade em quantificar os dados recolhidos, a possibilidade de haver participantes que monopolizem o debate e a dificuldade em conseguir amostras representativas em populações grandes (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 136).

Análise documental

Tal como o nome indica, a análise documental consiste em analisar vários documentos, em vários suportes, que possam ter utilidade para a auditoria. Esta análise pode ter um caráter qualitativo ou quantitativo e deve ser feita com recurso a uma grelha de análise (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 136).

Observação direta

A observação direta, ou observação participante, é utilizada em ciências sociais como técnica de pesquisa qualitativa e, principalmente, para estudar aspetos como os comportamentos em grupos pequenos, o comportamento de especialistas ou o processo de trabalho dentro da organização (Hargie & Tourish, 2009, pp. 153-154). Consiste, essencialmente, na imersão do auditor no meio que pretende observar durante um determinado período de tempo. Esta observação pode ser aberta, ou seja, os colaboradores têm conhecimento do auditor e de qual é o seu papel, ou dissimulada, isto é, o observador não se faz notar. Também o grau de participação do auditor pode variar: este pode restringir-se apenas à observação, ou então, pode participar ativamente nas atividades da organização (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 138).

Esta técnica é muito útil uma vez que permite estudar os fenómenos organizacionais no seu ambiente, para além de que o auditor pode recolher informações de forma direta, sem ter de recorrer a intermediários. No entanto, tal como as outras técnicas, tem também inconvenientes: primeiro, esta depende das perceções e dos juízos de valor do observador; segundo, torna-se difícil

quantificar os dados recolhidos; e, por último, os colaboradores poderão alterar os seus comportamentos se souberem que estão a ser observados (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 138-139).

Para além destes métodos principais existem muitos outros que poderão ser utilizados nas auditorias, tais como o método dos papéis sociais, o método das histórias de vida, a sociografia, o método do "cliente-mistério" (Sousa *in* Cesca, 2006, pp. 139-141), gravações de encontros interpessoais, o método do "agente provocador" ou a análise de diários (Hargie & Tourish, 1993, pp. 289-290).

2.5. Benefícios das Auditorias de Comunicação

Segundo Hargie et al. (2002, p. 431) as auditorias não têm sido muito frequentemente usadas por gestores de empresas. No entanto, são úteis para analisar o clima da comunicação e o impacto que as decisões e iniciativas de gestão têm no funcionamento da organização. Fora do âmbito empresarial, Hargie et al. (2002, p. 432) defendem ainda que as auditorias devem ser aplicadas por académicos que estudam comunicação empresarial, já que são uma importante ferramenta de pesquisa.

Já Ruão (2008, p. 60; 2016, p. 60) destaca a importância do paralelo que é possível fazer entre as estratégias de uma empresa e os resultados da auditoria: ao analisar a organização como um sistema de comunicação, a auditoria estabelece relações entre os processos comunicativos e as estratégias organizacionais, sem se esquecer que a comunicação tem sempre por base um determinado contexto histórico, situacional e atual. Enquanto instrumento de análise, a auditoria é de extrema importância na investigação em ciências sociais, já que permite recorrer a várias técnicas de recolha de dados, possibilitando a combinação entre métodos quantitativos e qualitativos (Ruão, 2008, p. 60).

Como referem Hargie e Tourish (2009, p. 32), transformar os resultados de uma auditoria em dados quantitativos e qualitativos permite dar aos gestores de empresas uma imagem nítida daquilo que realmente se passa: isto subverte a sua tendência natural para o autoengrandecimento, ao mesmo tempo que elimina a relutância dos colaboradores em dar *feedback* à gestão de topo. Em retorno, permite igualmente aos gestores desenvolver sentidos de orientação, importantes para o sucesso organizacional.

Ainda de acordo com os mesmos autores (2009, p. 41), as auditorias apresentam vários benefícios, entre os quais: (1) permitem aos auditores identificar interpretações subjetivas da

realidade feitas por membros importantes da vida organizacional; (2) permitem aos colaboradores expressar os seus pontos de vista, ao mesmo tempo que os auditores classificam, de forma objetiva, as suas respostas para serem posteriormente analisadas. Fica-se, assim, a conhecer a realidade da organização e de como as pessoas se sentem. E, caso sejam revelados problemas, os gestores têm a vantagem de saber que tipo de obstáculos devem ultrapassar; (3) permitem identificar entendimentos comuns sobre a vida organizacional. Apesar de discordarem em muitos pontos, os participantes da auditoria irão, sem dúvida, concordar em vários outros, o que facilita a criação de uma estratégia que melhorará o clima comunicacional; e (4) permitem fazer uma comparação entre a compreensão que os colaboradores têm dos episódios comunicacionais e os canais e sistemas formais de comunicação para identificar e explorar as falhas existentes entre as práticas reais e as imaginadas. Segundo Kreps (1990, p. 275), o *feedback* promovido pelas auditorias permite aos líderes organizacionais ver de forma mais clara, e do ponto de vista dos colaboradores, em que estado está a comunicação interna da organização, promovendo "reflexividade organizacional", ou seja, a capacidade de a organização se ver a si própria.

Por seu turno, Sousa (2006 *in* Cesca, p. 142) diz que uma auditoria é, no geral, vantajosa para uma organização, uma vez que (1) permite converter mensagens subjetivas e intangíveis em dados quantificados; (2) possibilita que os colaboradores sejam ouvidos, aumentando a motivação; (3) identifica obstáculos que podem dificultar o sucesso organizacional; (4) revela problemas comunicacionais; (5) permite comparar os canais informais de comunicação com o organograma organizacional, possibilitando a deteção de fatores que distorçam ou retenham as mensagens; (6) permite determinar o grau de compreensão dos objetivos e da vida organizacional por parte dos colaboradores; e (7) permite diagnosticar o estado da autoimagem e da imagem externa da organização.

Contudo, os benefícios que uma auditoria poderá trazer não são imediatamente percetíveis aos líderes das organizações. Assim, é muito importante que o auditor apresente o que a auditoria pode fazer para melhorar a comunicação organizacional (Hart citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 51). Para além disso, e como afirma Robertson (citado em Hargie e Tourish, 2009, p. 51) "as organizações modernas tornaram-se glutões de informação, no entanto estão famintas pelo tipo de comunicação que responde às necessidades das pessoas de partilhar conhecimentos e significado e de manter a confiança". As auditorias ajudam a resolver estas questões, uma vez que tornam o intangível tangível e melhoram a eficiência organizacional (Hargie & Tourish, 2009, p. 51).

Em última instância, as auditorias permitem obter informação precisa sobre o estado da comunicação interna de uma empresa (Tourish & Hargie, 2004, p. 135) e identificar os problemas comunicacionais que ocorrem, fornecendo dados importantes para a melhoria da estratégia de comunicação. A informação retirada de uma auditoria permite identificar problemas como a falta de informação, o poder dos rumores, a falta de pontualidade na transmissão de informações, comunicação ascendente pobre, canais de comunicação defeituosos, a falta de visão dos gestores de topo e reuniões improdutivas. A principal vantagem é que as auditorias fornecem "uma imagem objetiva do que está a acontecer, em comparação com aquilo que os gestores pensam (ou foram ditos) que está a acontecer" (Hurst citado em Tourish & Hargie, 2004, p. 135).

2.6. Resistências às Auditorias de Comunicação

Apesar de todos os benefícios que uma auditoria traz, devemos ter em atenção que as auditorias não são "ferramentas mágicas" que curam os problemas comunicacionais das empresas e que também não são todas iguais, não podendo existir uma abordagem "one-size-fits-all" (Vahouny, 2009, p. 36). Para além disso, Lesly (citado em Badaracco, 1988, p. 30) argumenta que não se pode utilizar em auditorias de comunicação, de forma eficiente, as mesmas ferramentas que se usam para auditar outras partes da organização, uma vez que essa área é "fundamentalmente inqualificável". Assim, existem igualmente várias barreiras e resistência por parte das organizações na realização de auditorias.

Por um lado, segundo Hargie et al. (2002, p. 418), os gestores estão muitas vezes relutantes a avaliar a comunicação das suas organizações, uma vez que consideram que as suas agendas já estão demasiado sobrecarregadas e, para além disso, veem a comunicação como algo que não pode ser quantificado (Tourish citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 43). Assim, é provável que as recomendações dadas pelas auditorias fiquem guardadas e não sejam, sequer, postas em prática. Por outro, quando decidem realizar uma auditoria, surgem diversos obstáculos atitudinais e estruturais à sua implementação.

Obstáculos atitudinais

Diversos autores (Tourish, 1997; Hargie & Tourish, 2004; Robson & Tourish, 2005 citados em Hargie & Tourish, 2009) identificaram os seguintes obstáculos atitudinais por parte dos gestores de empresas:

(1) *"Há muita informação comercialmente sensível e, se a divulgarmos, a nossa concorrência irá beneficiar"*. Os gestores podem suspeitar de qualquer medida que pretenda tornar o fluxo de comunicação mais aberto. No entanto, deve-se considerar que o bem mais importante de qualquer organização são as suas pessoas e a sua lealdade tem um papel mais preponderante na obtenção de lucro do que outras variáveis de negócio (Reichheld citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 43). Mas, para se construir e manter relações duradouras, é necessário que as pessoas se sintam valorizadas e isso só acontece se se sentirem informadas (Hargie & Tourish, 2009, pp. 43-44).

Além disso, estudos mostram que somos muito mais influenciados por informações negativas do que positivas, o que aumenta o impacto destrutivo dos rumores (Hargie et al. citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 44). Ademais, se os colaboradores souberem de factos importantes através de boatos significa que os gestores estão a passar uma imagem de inacessibilidade, o que pode ser prejudicial (Hargie & Tourish, 2009, p. 44).

(2) *"A comunicação pode ser má em muitas organizações, mas eu comunico muito bem e não há problemas na minha empresa".* Apesar de muitos gestores pensarem desta forma, a verdade é que a maior parte das pessoas não sabe avaliar a sua eficácia comunicacional. Muitos gestores sofrem de "delírios de adequação" e consideram-se melhores do que são na realidade. "A gestão tende a receber os créditos dos resultados positivos, mas a culpar os resultados negativos no ambiente" (Tsang citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 45). Assim, existe o preconceito que submeter-se a uma auditoria é o mesmo que admitir falhas. No entanto, como afirmam Hargie e Tourish (2009, p. 45)

> se queremos seriamente descobrir quão bem as nossas organizações estão a comunicar interna e externamente, devemos empregar um sistema objetivo de medição, em vez de confiarmos nas nossas intuições, contaminadas pelo interesse próprio. Conhecimento é virtude. Uma auditoria de comunicação dá aos gerentes um relato objetivo de quão bem se estão a sair, ultrapassando vieses que possam ter distorcido o seu entendimento no passado.

(3) *"Porque é que preciso de examinar a minha performance em detalhe? Não posso simplesmente implementar exemplos de boas práticas de outros locais?"* Antes de se poder melhorar o que quer que seja é necessário saber qual é o estado real da situação. O mesmo acontece com a comunicação organizacional. Neste sentido, é imprudente para uma organização implementar um programa comunicacional sem antes examinar detalhadamente a eficácia dos sistemas de comunicação existentes. "Um diagnóstico cuidado é essencial, levando a um regime de tratamento cuidadosamente visado" (Hargie & Tourish, 2009, p. 45).

(4) *"Porque é que deverei fazer alguma coisa se isso significa que serei repreendido?"* Um exame às práticas correntes de comunicação faz com que a equipa de gestão se foque nos temas cruciais, como que estilo de gestão pretendem ter, que questões são mais importantes comunicar e como é que as estão a comunicar. A clarificação destes temas é essencial para se ter sucesso. Para além disso, existirá sempre *feedback* negativo. E, por último, uma auditoria permite revelar o sentimento geral dos públicos que fazem parte da organização, quer sejam internos ou externos. O mais provável é que, se a comunicação for má, já todos estes públicos sabem disso, falam disso entre si e esperam mudanças. A auditoria permite, assim, perceber até que ponto é que os públicos estão insatisfeitos. "Pensar o contrário é o mesmo que acreditar que os condutores podem evitar colisões se fecharem os olhos, taparem os ouvidos e conduzirem mais depressa." As conclusões fornecidas por uma auditoria também trazem benefícios, já que permitem que as empresas façam planos mais eficazes para o futuro (Hargie & Tourish, 2009, p. 46).

(5) *"Talvez as pessoas se sintam alienadas e que não estão envolvidas e pensem que os gestores de topo não comunicam com elas suficientemente. Isto não é de esperar quando se fala de grandes organizações que têm muitas pessoas com quem comunicar? Posso, realmente, fazer alguma coisa para resolver isso?"* Para Hargie & Tourish (2009, p. 46) isto revela "expectativas cronicamente baixas e incapacitantes". Qualquer pessoa gosta de se sentir valorizada e integrada e nenhuma organização é bem-sucedida durante um largo período de tempo, se alienar os seus colaboradores. Auditorias realizadas por Hargie & Tourish (2009, p. 47) em várias organizações revelaram que a grande maioria dos colaboradores desiste de emitir as suas opiniões e sugestões por achar que o sistema é demasiado hierarquizado. "(...) expectativas elevadas são mais prováveis de conduzir a resultados de qualidade (Shapiro et al., 2007). Baixas expectativas tornam-se profecias autoconcretizadas, à medida que o pesadelo toma forma, e são eventualmente punidas nos mercados" (Hargie & Tourish, 2009, p. 47).

(6) *"Não importa a quantidade de informação que se dá, as pessoas irão continuar a queixar-se e a dizer que precisam de mais".* Este pensamento vai ao encontro do meta-mito proposto por Zimmerman et al. (1996), que consideram que as pessoas irão sempre afirmar que querem mais informação, mas que essa necessidade irá diminuir ou desaparecer se for providenciada essa informação. Contudo, Hargie & Tourish (2009, p. 47) têm uma visão diferente e consideram que a comunicação feita à medida tem efeitos mais positivos durante mais tempo.

(7) *"Qual é o objetivo?"* Quem tem este pensamento de futilidade acredita que as auditorias são, na sua essência, inúteis, uma vez que se recorre a *insights* de pessoas que não têm realmente conhecimentos sobre a área. Nestes casos, consideram que apenas os gestores de topo têm conhecimento de causa e, por isso, qualquer outra informação recolhida não é correta. No entanto, este ponto de vista é insustentável já que, se alguém tem informações valiosas sobre o funcionamento das organizações, são os seus colaboradores. Assim, há cada vez mais estudos que sugerem que a melhor forma de melhorar a performance é recorrendo a sugestões dadas pelos colaboradores (Hargie & Tourish, 2009, pp. 47-48).

Obstáculos estruturais

(1) *Barreiras financeiras e estratégicas*. Os líderes e gestores de organizações, por norma, concentram-se mais na estratégia empresarial e nas questões financeiras do que nas relações com os seus colaboradores e consumidores. Assim, tendem a dar mais atenção àquilo que pode ser facilmente quantificado em vez das questões aparentemente intangíveis, como é o caso – segundo argumentam – da comunicação. No entanto, é muito mais fácil medir a comunicação do que aquilo que alguns gestores pensam (Hargie & Tourish, 2009, p. 48).

(2) *Barreiras sociais*. Muitos gestores de topo são influenciados por aquilo que veem e por aquilo que pensam que os seus concorrentes fazem. Este espírito de "seguir a maioria" faz com que tendências disfuncionais sejam copiadas. Paradoxalmente, quando os gestores veem a sua concorrência a desvalorizar a comunicação, tendem a fazer o mesmo em vez de se diferenciarem e ganharem vantagem (Hargie & Tourish, 2009, pp. 48-49).

(3) *Barreiras hierárquicas*. Colaboradores e gestores de empresas tendem a evitar fazer críticas, mesmo que sejam construtivas, por medo de represálias. Assim, as avaliações de desempenho são feitas com muitas dificuldades (Tourish citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 49). Para além disto, o departamento de comunicação dentro de uma empresa raramente tem o mesmo estatuto que outros departamentos-chave (Hargie & Tourish, 2009, p. 49).

> As auditorias podem trazer impactos profundos na comunicação, quer interna quer externa. Este potencial só será reconhecido se a organização for convencida disso e se os gestores mostrarem determinação em ultrapassar os obstáculos que se encontram no caminho. A boa notícia é que as medidas necessárias para se atingir isso são bastante simples. A chave é apontar alto, começar com passos pequenos e ganhar ousadia com o tempo.

Por outro lado, pode ser complicado justificar o investimento financeiro e de tempo numa auditoria, pois os líderes organizacionais podem não compreender o papel que a comunicação tem no sucesso ou insucesso de uma empresa (Sousa *in* Cesca, 2006, p. 92).

Quando uma auditoria é, efetivamente, posta em prática, surgem, inevitavelmente, algumas dúvidas e preocupações. Algumas delas – e bastante recorrentes – dizem respeito à confidencialidade, à disponibilidade dos resultados e ao tempo que é necessário despender (Tourish & Tourish citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 38). Nesse sentido, torna-se necessário tranquilizar os respondentes, seguindo-se as seguintes regras definidas por Hargie e Tourish (2009, pp. 38-39): (1) assegurar aos participantes, de forma oral e escrita, que as suas respostas serão confidenciais; (2) escolher os participantes, sempre que possível, de forma aleatória. Isto reforça a mensagem de que o objetivo não é individualizar; (3) apenas os auditores devem ter acesso a todos os materiais que possam identificar respondentes e, no final da auditoria, esses materiais devem ser destruídos; (4) deve-se exercer algum cuidado aquando da escrita do relatório para não se dar, acidentalmente, nenhum dado que permita identificar algum indivíduo; e (5) deve-se administrar todos os instrumentos da auditoria fora do alcance e da vista dos gestores. Contudo, apesar de todos estes cuidados que se poderão, e deverão ter, estes continuam a ser alguns dos argumentos mais fortes para se recorrer a auditores externos em vez de internos.

2.7. Padrões Éticos

Como em qualquer outra investigação científica, também as auditorias de comunicação e, neste caso, os auditores, devem seguir regras e padrões éticos. Para Lomax (citado em Badaracco, 1988, p. 29) as auditorias de comunicação são a atividade de maior risco que um profissional da comunicação pode realizar numa organização. Nesse sentido – e uma vez que os riscos são muito maiores para um auditor interno – a autora (1988, p. 27) afirma que uma auditoria não deve nunca ser conduzida pelo profissional de relações públicas da organização a ser auditada, já que isso seria "o mesmo que chamar um cirurgião para operar um parente": para além de levantar sérios problemas éticos, poderia gerar potenciais conflitos de interesses. Mais ainda, como afirma Hamilton (citado em Badaracco, 1988, p. 28), "o auditor está a negociar uma nova realidade social partilhada por todos, na qual não existem lados". Para Badaracco (1988, p. 28) esta descrição explica perfeitamente o porquê de o auditor estar sempre numa situação precária:

> este deve, primeiro que tudo, ser aceite, ter credibilidade para poder trabalhar. Essa credibilidade vem da objetividade, da habilidade de ser percebido como um especialista que conhece e fala a língua da indústria especializada que está a ser alvo da auditoria, mas que, ainda assim, mantém a distância das operações, fazendo com que seja possível medir as suas observações sem preconceito. Isso faz com que o papel de auditor seja adequado para alguém de fora e não do interior da organização.

Para além da origem do auditor, há ainda outras questões éticas que devem ser tidas em conta. Montgomery et al. (citado em Hargie & Tourish, 2009, pp. 37-38) definiram algumas dessas regras: (1) ninguém deve ser prejudicado durante o processo de auditoria. Por exemplo, sempre que forem dadas garantias de anonimidade ou confidencialidade, essas devem ser cumpridas; (2) os auditores devem ser sempre profissionais e modelos a seguir no que diz respeito à ética; (3) os auditores devem tratar todos os participantes de forma justa e igual, reconhecendo o seu contributo para a auditoria e disponibilizando-lhes os resultados finais; e (4) os auditores devem ser claros e honestos, dando a conhecer os objetivos da auditoria e os resultados tal como são, sem manipulações.

Por fim, deve-se também considerar as necessidades do cliente ao realizar uma auditoria, mesmo que o auditor não concorde. Assim, o profissional que vai auditar a organização não deve começar o seu trabalho com ideias pré-concebidas sobre os problemas do cliente nem com potenciais soluções. Para auditar de forma eficiente, o auditor não pode ver o cliente como o sujeito a quem é aplicada a auditoria, mas sim como um parceiro nesse processo (Downs & Adrian citado em Dubinsky & Sipek, 2004, p. 368).

2.8. Resultados

Depois de realizada a auditoria é necessário proceder à análise dos dados recolhidos e, posteriormente, à elaboração do relatório final onde devem constar todas as práticas comunicacionais da organização, quais é que resultam e quais não são eficazes, bem como propostas de soluções para resolver os problemas encontrados.

Contudo, há que ter em atenção a forma como se dá a conhecer os dados quantitativos e qualitativos da auditoria. A forma como a informação é apresentada influencia e tem impacto no nosso discernimento. Assim, se a informação não for exposta de forma adequada, torna-se difícil tirar conclusões e pode gerar discussões sobre aspetos banais (Clampitt *in* Hargie & Tourish,

2009, p. 71). Neste sentido, existem diversas formas para apresentar a informação, quer esta seja quantitativa ou qualitativa:

Informação quantitativa

(1) *Método de classificação ordenada*. Este método consiste em classificar itens relacionados do mais alto para o mais baixo, podendo-se utilizar, para o efeito, testes estatísticos que agrupam os itens em "zonas" altas, médias e baixas. Estes itens aparecem frequentemente em grupos, como por exemplo, um de itens relacionados com transmissão de informações, ou outros relacionados com relações organizacionais. Esta técnica permite aos auditores identificar temas ou padrões subjacentes. No entanto, a principal desvantagem é que força à identificação de pontos fortes e fracos e pode até acontecer que todos os itens se encontrem acima, ou abaixo, do ponto médio conceptual, dificultando a interpretação dos resultados por parte do auditor (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, pp. 71-72).

(2) *Método de comparação de banco de dados*. Esta técnica consiste em comparar os resultados da auditoria com outras auditorias disponíveis num banco de dados (como por exemplo, o banco de dados do Questionário de Satisfação Comunicacional, um dos questionários mais utilizados na realização de auditorias). Este método é particularmente interessante para os líderes organizacionais, pois permite-lhes ter uma ideia de quais são as melhores práticas comunicacionais. Contudo, como qualquer outra técnica, também esta não está livre de desvantagens. Primeiro, e uma vez que todas as organizações são diferentes, pode não ser indicado utilizar o banco de dados como comparação. E segundo, por vezes as comparações com o banco de dados podem revelar conclusões contraditórias (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 72).

(3) *Método de pontuação de fatores*. A maioria dos questionários-padrão utilizados nas auditorias foram testados e revelam, por isso, vários fatores-chave, que são, na sua essência, grupos de questões que parecem medir itens subjacentes semelhantes. Esta técnica é especialmente útil para determinar relações-chave entre variáveis e alguns auditores utilizam fatores já pré-determinados como base para a sua análise (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 72).

Informação qualitativa

Clampitt (*in* Hargie e Tourish, 2009, p. 73) definiu igualmente um método para analisar dados qualitativos, uma vez que a grande maioria dos questionários contêm algumas questões abertas. Assim, o primeiro passo consiste em um auditor ler todas as respostas a uma determinada

pergunta e identificar todos os temas subjacentes. Algumas das categorias são bastante comuns, como a comunicação ascendente, a qualidade da informação e a comunicação entre colaboradores. Para o autor não há uma forma para determinar o número ideal de categorias, no entanto, deve-se ter o cuidado de não serem nem muito poucas, pois isso dificultaria a formulação de recomendações, nem demasiadas, uma vez que isso tornaria a confiança na auditoria questionável. De seguida, outro auditor repete o primeiro passo, mas sem ter conhecimento do sistema de classificação desenvolvido pelo primeiro auditor. Isto permite melhorar a confiança e a validade da auditoria. O terceiro passo consiste na partilha dos sistemas de classificação dos dois auditores, para que possam ser comparados e se chegue a um consenso quanto à classificação. A seguir, os dois auditores voltam a separar-se e analisam uma vez mais as respostas, contando quantas existem em cada categoria. É necessário ter em atenção as respostas que podem ser classificadas em duas categorias diferentes, que devem ser anotadas pelos auditores. Depois deste passo, os auditores comparam os seus números e chegam a um acordo quanto a possíveis diferenças. Isto consiste no teste de confiança e deve ter um resultado de 75% ou superior. Caso contrário, significa que o sistema de classificação tem falhas e é necessário voltar ao início para o rever. Por fim, os auditores constroem um gráfico que sumarize os dados recolhidos.

Depois de analisados os dados é necessário interpretá-los, o que requer disciplina, discernimento e perspetiva.

> Os auditores precisam de ser disciplinados o suficiente para não tirarem conclusões precipitadas. O discernimento é requerido para olhar para lá do que é superficial e procurar padrões mais profundos. A perspetiva permite aos auditores distinguir o que é trivial daquilo que realmente importa. (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, p. 74)

Para o autor estes atributos são apenas adquiridos com a experiência. No entanto, definiu algumas páticas que podem ser úteis nesse processo: (1) separar temporariamente a informação qualitativa e a quantitativa. Isto permite ver os dados individualmente, antes de os sumarizar, pois podem revelar conclusões diferentes. Como boa prática, é preferível analisar primeiramente os dados qualitativos, pois isto previne que o auditor caia na tentação de os adulterar para confirmar os dados quantitativos; (2) antecipar várias interpretações das perguntas, ou seja, prever ambiguidades; (3) discernir a diferença entre o que é importante e o que não é nos itens e perguntas dos questionários; (4) distinguir e definir as preocupações de cada departamento e perceber quais são prioritárias; (5) sumarizar os resultados das análises qualitativa e quantitativa;

e, por fim, (6) ponderar as ações que poderão ser tomadas. É necessário discernir entre aquilo que é realmente necessário e importante para a organização e aquilo que não terá impacto ou terá, até mesmo, um impacto negativo. Assim, a melhor prática é sugerir várias direções que poderão ser seguidas para resolver os problemas comunicacionais da organização e deixar a gestão de topo escolher aquilo que é mais compatível com a sua empresa. (Clampitt *in* Hargie & Tourish, 2009, pp. 74-76).

Para Hargie e Tourish (2009, p. 40) esta é uma altura tanto de oportunidades como de perigos: se depois da auditoria os colaboradores não tiverem conhecimento dos resultados, poderão pensar que os líderes da organização têm segredos e querem esconder as más notícias. Assim, de acordo com Payne (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 40), se o resultado da auditoria não for bom para empresa, este deve ser partilhado de forma rápida e abertamente para que, pelo menos, os gestores de topo sejam vistos como honestos. Neste sentido, os resultados devem ser primeiramente apresentados à gestão, de forma oral e escrita, e, de seguida, devem ser disponibilizados aos restantes colaboradores. Para além disso, é também importante que se dê a conhecer quaisquer alterações que venham a ser feitas (Tourish & Hargie, 2004, p. 147) e que se mantenham os resultados da auditoria para que estes possam ser comparados com futuras avaliações à organização, criando-se, assim, uma referência (Hargie & Tourish, 2009, pp. 50-51). Para Badaracco (1988, p. 30) o relatório final de uma auditoria deve ser específico o bastante quanto às soluções – sem nunca atribuir culpas – para que os colaboradores e gestores de topo possam ver a relevância da sua colaboração em todo o procedimento e nos resultados. No entanto, "os resultados de uma auditoria de comunicação são sempre sujeitos a interpretações políticas, ao efeito 'boomerang', onde os sintomas produzem não soluções, mas a síndrome de 'matar o mensageiro' que rejeita a cura" (Badaracco, 1988, p. 27).

Contudo, todas as organizações são diferentes e têm necessidades específicas, por isso nenhuma auditoria é igual à anterior e só se pode realmente perceber que medidas se devem tomar em cada organização depois de uma avaliação específica e feita à medida. Apesar disso, é possível identificar temas recorrentes que ocorrem na generalidade das auditorias (Tourish & Hargie, 2004, p. 151):

(1) *Os supervisores são essenciais para a eficácia organizacional.* Por norma, as pessoas querem ter um supervisor que se interesse por elas e pelas suas vidas pessoais, que dê *feedback* constante e que informe regularmente o que se passa na organização. Assim, torna-se importantes que os

supervisores diretos estejam sempre informados e que tenham alguma formação em comunicação para poderem otimizar o impacto que têm nos colaboradores. No entanto, as organizações tendem a mostrar relutância em relação a estas medidas, uma vez que acham que os seus supervisores deverão ser naturalmente capazes de comunicar, o que não está correto (Tourish & Hargie, 2004, pp. 151-152);

(2) *É mais provável que ocorram mudanças, que serão baseadas nas perceções claras das necessidades organizacionais, se os pontos de vista dos colaboradores forem obtidos regular e sistematicamente.* Foi demonstrado que, quando o *feedback* dos colaboradores é encorajado, estes sentem-se mais ligados e identificados com a organização. Por outro lado, se o *feedback* for reprimido, os colaboradores sentir-se-ão desconectados da empresa. Assim, é importante que haja um fluxo de comunicação ascendente e um sistema que permita aos colaboradores expressar os seus pontos de vista e opiniões (Tourish & Hargie, 2004, p. 152);

(3) *A informação deve ser largamente partilhada.* Os colaboradores querem ter conhecimento de tudo o que se passa na vida organizacional. Está provado que a obtenção de informação tem mais impacto na eficácia e satisfação no trabalho do que qualquer outra atividade de comunicação. Assim, é importante medir, planear e monitorizar a frequência e o fluxo de mensagens sobre práticas, políticas e performance organizacional, bem como sobre itens relacionados com o cumprimento do trabalho (Tourish & Hargie, 2004, pp. 152-153);

(4) *Os colaboradores valorizam a formação em comunicação.* Por um lado, os colaboradores consideram importante receber formação para melhorarem as suas capacidades comunicativas e, consequentemente, o seu trabalho; por outro, querem que os seus supervisores recebam preparação na mesma área que lhes garanta as capacidades para conduzirem uma gestão mais eficaz. De acordo com Hargie (citado em Hargie & Tourish, 2004, p. 153), ficou provado que a formação em comunicação é eficaz numa grande variedade de contextos profissionais. No entanto, os líderes organizacionais não se apercebem de todo o potencial dos seus colaboradores devido, precisamente, à falta de investimento nessas formações.

Feita esta reflexão, consideramos importante concluir com uma afirmação de Clampitt (*in* Hargie & Tourish, 2009, p. 77), que nos parece absolutamente correta e atual:

> Numa época em que os questionários são tão comuns como previsões meteorológicas, poucas pessoas apreciam a arte e ciência do processo. E, tal como uma previsão meteorológica, poucas pessoas reconhecem todo o esforço necessário para produzir uma

imagem razoavelmente precisa de um fenómeno extraordinariamente complexo – a comunicação organizacional.

Apresentação e Caracterização do Estudo Empírico

1. Contextualização

Com este projeto pretendemos estudar e perceber a importância das auditorias de comunicação como ferramenta para avaliar a comunicação interna de uma empresa, tendo em vista o melhoramento da sua estratégia comunicativa. Para respondermos à pergunta de investigação, que se encontra definida mais à frente neste capítulo, decidimos analisar a perceção que diferentes líderes de diferentes organizações, quer públicas, quer privadas, têm da comunicação interna das suas empresas e, consequentemente, da relevância e importância que as auditorias de comunicação interna têm.

Assim, e como já referimos, utilizaremos a Samsys – empresa em que estagiamos – como suporte para o nosso relatório. Isto é, todo o nosso estudo teve origem e tem como base a comunicação da Samsys e temos como objetivo, no final, contribuir com sugestões que possam ser implementadas pela empresa para melhorar a sua estratégia e eficácia comunicacional. Contudo, para conseguirmos isso, consideramos que seria importante, e benéfico, perceber como é que as empresas veem as auditorias de comunicação interna. Nesse sentido, procedemos à realização de entrevistas em várias organizações, que serão explicadas mais à frente. Nesta parte deste capítulo apresentaremos toda a metodologia utilizada no nosso estudo.

O presente relatório teve início durante o estágio na Samsys onde, pelas tarefas realizadas e pela observação que fizemos da dinâmica comunicacional da empresa, percebemos que temática queríamos, e deveríamos estudar. De seguida, procedemos ao levantamento do estado da arte das auditorias de comunicação interna, bem como o que tem sido feito nesse campo. Posteriormente, fizemos uma recolha documental e análise dos instrumentos de comunicação internos da Samsys. O passo seguinte consistiu na marcação e realização das entrevistas a diretores e/ou diretores de comunicação de várias empresas. As informações obtidas durante a revisão bibliográfica serviram de base à criação do guião de entrevista. Por fim, criamos uma grelha de análise, apresentada mais à frente, e procedemos à análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

2. Questão de Investigação

O termo "auditoria", como sabemos, tem vindo a ser aplicado em diversas áreas de estudo e disciplinas. Por causa disso, tem-se tornado cada vez mais ubíquo, podendo gerar confusão (Baker citado em Hargie & Tourish, 2000, p. 23; 2009, p. 28). Historicamente, as auditorias estão ligadas à análise das finanças de uma empresa e as auditorias de comunicação derivam desta área, sendo que, na sua definição mais básica, uma auditoria não é mais do que a avaliação de um processo (Hogard & Ellis citado em Hargie & Tourish, 2000, p. 23; 2009, p. 28). Tal como afirma Henderson (citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 28), "o processo da auditoria de comunicação é desenhado para examinar e avaliar o programa comunicacional de uma organização; para revelar obstáculos à comunicação efetiva, para revelar falhas no processo comunicacional e para dar sugestões de melhoria".

As auditorias começaram a surgir na literatura na década de 50 do século passado e, hoje em dia, são utilizadas em várias áreas de negócio. As auditorias são, nada mais nada menos, que uma forma de avaliar a performance com o objetivo de criar e implementar melhorias (Hargie & Tourish, 2009, p. 50). Na sua essência, uma auditoria é uma avaliação objetiva de um determinado processo. Apesar de a sua prática ser comummente associada às finanças as auditorias de comunicação estão já presentes na literatura há mais de 60 anos (Tourish & Hargie *in* Scott & Lewis, 2017, p. 312).

Como se pode verificar, o estudo das auditorias de comunicação tem já uma grande tradição entre os académicos da área e constitui, no nosso entender, uma importante ferramenta para avaliar a comunicação – neste caso interna – de qualquer empresa. Nesse sentido, adotamos esta temática para o nosso relatório e pretendemos, como já referimos anteriormente, estudar a importância da análise de diagnóstico, ou seja, das auditorias, para avaliar a comunicação interna de uma empresa, tendo em vista o aumento da sua eficácia e o melhoramento da estratégia comunicativa dentro da organização. Para isso iremos aferir a perceção que as empresas e as organizações têm das auditorias de comunicação interna e a importância que lhes atribuem.

Desta forma, definimos como questão de investigação: qual é a perceção que os diretores e/ou diretores de comunicação têm das auditorias de comunicação e da sua importância?

3. Objetivos

Como em qualquer projeto de investigação, também no nosso relatório foi necessário definirmos objetivos. Estes permitem orientar o trabalho e traçam o caminho que devemos seguir na realização do nosso projeto. Assim, primeiramente, fizemos um levantamento do estado da arte e um ponto da situação em relação às auditorias de comunicação interna e ao que tem sido feito nesse campo. De seguida, pretendemos avaliar a perceção que as empresas têm das auditorias de comunicação interna e a importância que lhes atribuem, através da realização de entrevistas a diretores e/ou diretores de comunicação de organizações que atuam em diferentes áreas. Por fim, propomo-nos a contribuir com algumas sugestões que possam ajudar a melhorar a estratégia comunicativa da Samsys.

4. Metodologia

Depois de definirmos o enquadramento do nosso projeto, a questão de investigação e os objetivos, é agora necessário desenvolver uma metodologia de investigação e, consequentemente, delimitar características como a modalidade de pesquisa, a amostragem e as técnicas de recolha e análise dos dados.

No que diz respeito às modalidades de pesquisa, de acordo com Demo (citado em Baffi, s/d, p. 1) é possível distinguir, pelo menos, quatro tipos: teórica, prática, metodológica e empírica. A pesquisa teórica caracteriza-se pela reconstrução de teorias e ideias, com o objetivo de aperfeiçoar fundamentos teóricos (Demo citado em Baffi, s/d, p. 1). Apesar de este tipo de pesquisa não implicar uma intervenção imediata, não deixa de ser relevante, já que abre o caminho para que isso aconteça (Baffi, s/d, p. 1). A pesquisa prática tem como objetivo a intervenção. Neste tipo de pesquisa "(...) o pesquisador faz a devolução dos dados à comunidade estudada para as possíveis intervenções" (Demo citado em Baffi, s/d, pp. 1-2). A pesquisa metodológica é direcionada à investigação de métodos e procedimentos tidos como científicos (Baffi, s/d, p. 1). Por fim, a pesquisa empírica dedica-se a "(...) produzir e analisar dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e factual" (Demo citado em Baffi, s/d, p. 1). Como vantagens deste tipo de pesquisa, podemos referir o facto de tornar as argumentações mais concretas. Os dados empíricos estão dependentes da teoria para poderem ter significado. No entanto, não deixam de ser pertinentes e ter impacto, sobretudo porque facilitam a aproximação à prática (Demo citado em Baffi, s/d, p. 1).

Assim, optamos pela pesquisa empírica para o nosso projeto, já que é a que melhor se adequa aos objetivos que estabelecemos previamente.

4.1. Amostragem

Na definição da metodologia utilizada neste projeto optou-se por utilizar a amostragem de conveniência. Esta é um tipo de amostragem não-probabilística, ou seja, não sabemos qual a probabilidade que cada indivíduo tem de fazer parte da amostra.

A amostragem de conveniência consiste em selecionar uma amostra à qual se tem acesso imediato, ou seja, não há um critério estatístico na escolha dos indivíduos. Este tipo de amostragem apresenta uma inconveniência óbvia: não é possível generalizar os resultados ao resto da população. No entanto, é muito útil em pesquisas qualitativas – que é o nosso caso –, uma vez que queremos estudar uma área e uma ferramenta específicas da comunicação interna em empresas, as auditorias, e, por isso, selecionamos os indivíduos que consideramos ser representativos da população e que consideramos poder ter respostas relevantes para o nosso estudo. Como nos diz Sousa (2003, p. 59), embora os resultados de um inquérito assente na utilização de uma amostra arbitrária não possam ser considerados representativos, não deixam de ser úteis, já que podem oferecer pistas interessantes para a explicação de um determinado fenómeno e para a resolução de problemas.

De seguida iremos dar a conhecer e explicar quais as técnicas de recolha e análise dos dados utilizamos no nosso relatório de estágio.

4.2. Técnicas de Recolha de Dados

Relativamente às técnicas de recolha de dados, e considerando a pesquisa feita acerca de auditorias de comunicação, a experiência de estágio e os objetivos deste relatório, bem como o facto de se tratar de um estudo qualitativo, optamos por uma abordagem multi-metodológica e recorremos à observação participante, à análise documental e à realização de entrevistas.

Decidimos recorrer à observação, uma vez que esta é uma técnica bastante comum nas ciências sociais, mais precisamente como técnica de pesquisa qualitativa (Hargie & Tourish, 2009, p. 153) – que é o caso do nosso relatório. A observação pode ser feita de duas formas diferentes: o pesquisador pode participar no processo (observação participante) ou pode simplesmente observar os colaboradores de uma organização à distância (Hargie & Tourish, 2009, p. 154).

No nosso caso optamos pela observação participante que, tal como o nome indica, pressupõe a integração do observador no meio que quer observar, durante um determinado período de tempo e é um dos principais instrumentos para recolher dados em investigações qualitativas (Lüdke & André citado em Miranda, 2009, p. 40). A observação "obriga o investigador a um contacto mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento" (Lakatos & Marconi, 1990; Santos, 1999; 2002 citado em Miranda, 2009, p. 40).

Consideramos que a observação participante seria uma técnica de recolha de dados importante no nosso projeto, uma vez que passamos três meses na empresa que é a base deste relatório, participando ativamente na vida organizacional, e, por isso, tivemos a oportunidade de adquirir conhecimentos importantes para o nosso estudo que de outra forma não teríamos obtido. Como nos diz Sousa (2003, p. 72), "a observação direta possibilita estudar os fenómenos no seu ambiente. Há mesmo problemas comunicacionais que dificilmente se podem estudar excluindo a observação direta.". Ademais, a observação permite-nos ter um contacto direto com a perspetiva dos sujeitos (Lüdke & André citado em Miranda, 2009, p. 40) e, consequentemente, recolher informação sem precisarmos de recorrer a intermediários (Sousa, 2003, p. 72).

Decidimos recorrer igualmente à análise documental como forma de reunir informações adicionais que possam ser úteis ao nosso projeto. Assim, foi feita análise documental ao Manual de Procedimentos Internos e Regras de Conduta e ao Manual de Identidade da Samsys.

A análise documental, como nos dizem Bardin (2011), Bowling (2010), Caregnato & Mutti (2006), Liamputtong & Ezzy (2005), Minayo (2008) e Pope & Mays (2005) é uma técnica que pressupõe várias operações com o objetivo de estudar e analisar documentos para saber as circunstâncias com as quais o objeto de estudo pode estar relacionado (Pina-Oliveira, Germani & Chiesa, 2016, p.124).

Uma vez que esta técnica não provoca alterações no objeto de estudo, a análise documental fornece ao pesquisador dados suficientes e relevantes, evitando-se perder tempo com deslocações desnecessárias para efetuar pesquisas de campo (Pina-Oliveira et al., 2016, p. 128). Outra vantagem desta técnica prende-se com o facto de as informações dos documentos analisados serem estáveis e ricas, o que permite repetidas análises dos dados, bem como confirmar ou inferir resultados obtidos (Lüdke & André citado em Pina-Oliveira et al., 2016, p. 127).

Por outro lado, e como em todas as técnicas de recolha de dados, também a análise documental apresenta inconvenientes. O mais relevante que detetamos é o facto de esta técnica não constituir uma amostra representativa daquilo que se pretende estudar (Pina-Oliveira et al., 2016, p. 128). Isto é, "os registos de atividades, experiências e resultados obtidos nos diferentes espaços de produção social não conseguem contemplar todos os elementos do quotidiano; sendo assim, perpetuam de modo esparso e pouco representativo as situações vividas" (Lüdke & André citado em Pina-Oliveira et al., 2016, p. 128). Contudo, acreditamos que conseguimos colmatar esta falha recorrendo a outra técnica de recolha de dados: a entrevista.

As entrevistas constituíram o principal e mais vantajoso método de recolha de dados do nosso projeto, uma vez que nos permitiram obter dados primários e informações relevantes, orientadas para a nossa questão de investigação, que não seriam possíveis de obter apenas com as duas técnicas explicitadas anteriormente. Considerando que o nosso relatório está relacionado com auditorias de comunicação interna, pareceu-nos pertinente a realização de entrevistas, já que estas são "(...) um bom método quando precisamos de saber o que é que um grupo de pessoas pensa, como interpreta uma série de eventos ou o que fizeram ou planearam fazer" (Aberbach & Rockman citado em Ruão, 2008, p. 181). As entrevistas permitem explorar detalhadamente as experiências comunicacionais e, consequentemente, dar informações que os questionários podem não dar, sendo um importante meio para conhecer as histórias, folclore, mitos e fantasias que as pessoas desenvolvem como forma de fazer sentido da organização (Hargie & Tourish, 2004, p. 19).

Para o nosso projeto decidimos utilizar a entrevista estruturada que, segundo Millar et al. (citado em Hargie & Tourish, 1993, p. 289), "é um método testado e experimentado na obtenção de dados". Neste tipo de entrevista há um formulário organizado, com perguntas previamente criadas, e há a preocupação em não nos desviarmos delas (Miranda, 2009, p. 42).

Como afirma Payne (citado em Millar & Gllagher citado em Sousa, *in* Cesca, 2006, pp.131-132), para uma entrevista ser bem-sucedida deve-se dar uma minuciosa atenção ao planeamento, ao desenvolvimento, à implementação, à análise e à interpretação. Nesse sentido, antes de se proceder à entrevista, foi necessário desenvolver um guião de perguntas e tópicos, organizados de forma temática. Este teve por base uma entrevista-modelo para auditorias de comunicação interna criada por Goldhaber (1993) (ver Anexo 1) que aborda dimensões que consideramos pertinentes analisar.

Apesar de termos utilizado a amostragem de conveniência, houve algum critério na seleção das empresas. Tivemos o cuidado de optar por organizações públicas e privadas, de diferentes áreas, de forma a conseguirmos uma amostra o mais variada possível. Nesse sentido, conduzimos entrevistas a quatro diretores e/ou diretores de comunicação de quatro organizações diferentes: Samuel Soares, Diretor Geral, e Ruben Soares, Diretor Executivo da Samsys (empresa da área informática e objeto de estudo deste relatório); Hélio Rebelo, Administrador Geral da Paupério (empresa de produtos alimentares); e Jorge Morgado, Sócio e Gerente da CCCP – Companhia de Comunicação e Consultadoria do Porto (agência de comunicação) e Diretor de Comunicação da Metro do Porto (empresa pública de transportes). As entrevistas foram presenciais[3] e tiveram a duração média de 30 minutos, tendo sido gravadas com a prévia autorização dos entrevistados.

4.3. Técnicas de Análise de Dados

A fase da análise de dados tem, segundo Minayo (citado em Gomes, 1993, p. 69 *in* Minayo, 2002), três finalidades: (1) compreender os dados recolhidos; (2) confirmar, invalidar e/ou responder à questão de investigação; e (3) aumentar o conhecimento sobre o assunto abordado. Assim, no que diz respeito às técnicas de análise dos dados, neste caso das entrevistas que realizamos, optamos pela análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977, p. 38):

> (...) aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Krippendorff (1989, p. 403) acrescenta ainda que a análise de conteúdo é nativa da pesquisa em comunicação e é, possivelmente, uma das técnicas de pesquisa mais importantes. O seu objetivo é analisar os dados num contexto específico, tendo em conta os significados que lhe são atribuídos.

Tratando-se o nosso projeto de uma investigação qualitativa, a análise de conteúdo deverá ser utilizada como forma de aferir a "(...) presença ou a ausência de uma dada característica do conteúdo (...)" (Bardin, 1977, p. 21). Para isso devemos utilizar uma grelha de análise, que irá ser definida a seguir.

[3] Duas das entrevistas foram feitas telefonicamente, por impossibilidade de marcação de encontro presencial com o entrevistado

4.3.1. Grelha de Análise

Para podermos proceder à análise do conteúdo das entrevistas realizadas foi necessário definir uma grelha de análise. Contudo, antes de criarmos e apresentarmos essa grelha, consideramos importante definir alguns conceitos relevantes nesta fase do nosso estudo.

Uma das etapas mais importantes na análise do discurso é a criação das categorias às quais vamos submeter os dados recolhidos. Estas podem ser criadas *à priori*, ou seja, antes de procedermos à recolha dos dados, sendo que, neste caso, são determinadas tendo em conta a procura de uma resposta específica do pesquisador (Puglisi & Franco, 2005, p. 58); ou *à posteriori*, isto é, enquanto fazemos a análise. Neste caso as categorias surgem do conteúdo recolhido (Puglisi & Franco, 2005, p. 59). No nosso entender, este último método é mais eficaz e produtivo, uma vez que, como já temos conhecimento do tipo de dados que recolhemos, é possível criar categorias mais específicas e direcionadas àquilo que pretendemos. Enquanto que, na criação *à priori*, podemos apenas presumir as categorias de acordo com os temas que estamos a tratar – e sobre os quais vamos fazer a recolha de dados –, o que faz com que estas possam ser demasiado genéricas.

Relativamente à análise de conteúdo, Bardin (1977, p. 103) diz-nos que "tratar o material é codifica-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto (...) suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto (...)". Para se proceder a esta codificação é necessário, primeiramente, definir as unidades de registo e as unidades de contexto que, juntamente, compõem as unidades de análise. A unidade de registo é "a unidade de significação a codificar" (Bardin, 1977, p. 104) e equivale ao conteúdo que devemos considerar como unidade base. O tipo de unidade de registo utilizada é variável, sendo os mais comuns o tema, a palavra, o objeto, o personagem, o acontecimento e o documento. No nosso caso, a unidade de registo que iremos utilizar é o tema. Segundo Berelson (citado em Bardin, 1977, p. 105) o tema é "uma afirmação acerca de um assunto". O tema é, de acordo com d'Unrug (citado em Bardin, 1977, p. 105),

> uma unidade de significação complexa, de comprimento variável; a sua validade não é de ordem linguística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações (ou proposições). Enfim, qualquer fragmento pode reenviar (e reenvia geralmente) para diversos temas.

A análise temática permite encontrar "núcleos de sentido" que fazem parte da comunicação, sendo que a sua presença – e frequência – podem ter significado para o objetivo definido para a análise (Bardin, 1977, p. 105).

A unidade de contexto é aquela que se utiliza para codificar a unidade de registo. Equivale à porção da mensagem, cuja dimensão superior à unidade de registo, permite compreender o significado exato desta. Pode "(...) ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema" (Bardin, 1977, p. 107). Assim, considerando que escolhemos para unidade de registo o tema, a nossa unidade de contexto será o parágrafo.

Depois de definidas as unidades de registo e de contexto devemos passar agora à definição das categorias propriamente ditas. Podemos ter vários critérios para a categorização: semântico, sintático, lexical ou expressivo (Bardin citado em Puglisi & Franco, 2005, p. 57). Considerando que optamos pelo tema como unidade de contexto, utilizaremos o critério semântico para a categorização.

A criação de categorias é um ponto fundamental na análise de conteúdo. Como afirma Holsti (citado em Puglisi & Franco, 2005, p. 57) a análise de conteúdo é sustentada, ou não, pelas categorias que são criadas. Tal como referimos anteriormente, optamos pela criação de categorias *à posteriori*, isto é, durante a própria análise: "as categorias vão sendo criadas, à medida que surgem nas respostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas" (Puglisi & Franco, 2005, p. 60).

Neste sentido, apresentaremos de seguida a nossa grelha de análise.

Categorias		Entrevistados			
		Samsys	**Paupério**	**CCCP**	**Metro do Porto**
Organização	Área de negócio				
	Serviços				
	Colaboradores				
	Deveres e funções				
	Tipo de decisões				
Comunicação Interna	Nível importância				
	Eficácia				
	Pontos fortes				
	Pontos fracos				
	Plano/estratégia				
	Alterações				
Informações	Formalidade				
	Canais				
	Eficácia dos canais				
	Fluxo				
	Eficácia do fluxo				
	Alterações				
Feedback	Existência				
	Importância de dar *feedback*				
	Importância de receber *feedback*				
Auditorias de Comunicação Interna	Importância de avaliar a com.				
	Medidas utilizadas				
	O que é				
	Relevância				
Realização de Auditorias	Sim/Não				
	Motivo				
	Retorno do investimento				
	Impacto dos resultados				
	Possibilidade de realização				

Tabela 1: Grelha de análise

5. Síntese das Entrevistas

Antes de procedermos à análise dos dados, consideramos importante fazer uma breve síntese de cada uma das entrevistas realizadas.

A entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares (ver Anexo 3) foi realizada no dia 4 de agosto de 2017 na sede da empresa, a Samsys. Os dois irmãos, e sócios, têm as funções de Diretor Geral e Diretor Executivo, respetivamente e, entre as várias decisões que tomam, definem a estratégia, o rumo e o posicionamento da empresa. Relativamente à comunicação, Samuel atribui-lhe uma grande importância, mas refere que a comunicação interna na Samsys ainda não é 100% eficaz. Para além disso, não existe nenhum plano de comunicação definido na empresa. Quanto à formalidade da comunicação, os irmãos consideram que são utilizados os meios formais e informais, dependendo do tipo de informação que pretendem passar. Em relação ao fluxo afirmam que existem os 3 tipos (ascendente, descendente e lateral), mas com dimensões diferentes, sendo que consideram que a comunicação da base para o topo poderá ainda melhorar.

No que diz respeito ao *feedback* e à avaliação da comunicação, Samuel e Ruben Soares dizem que são importantes, mas não existe na empresa nenhuma forma de avaliar o desempenho comunicacional. Por fim, relativamente às auditorias de comunicação, os dois irmãos afirmam que desconheciam a sua existência e, por isso, não têm muito conhecimento acerca dessa ferramenta. Nesse sentido, também nunca realizaram uma auditoria à comunicação interna da Samsys, mas mostram-se recetivos a fazê-lo caso se prove ser uma mais-valia.

De seguida foi realizada a entrevista a Hélio Rebelo (ver Anexo 4), Administrador Geral da Paupério, no dia 8 de setembro de 2017, também na sede da empresa. Hélio considera a comunicação interna importante para qualquer empresa, quer seja de grande ou pequena dimensão, uma vez que é imprescindível que todos os funcionários, independentemente das suas funções dentro da empresa, tenham sempre acesso a todas as informações relevantes. Para o administrador a comunicação dentro da Paupério é eficaz, uma vez que existem poucos colaboradores (30), não havendo, por isso, pontos fracos a salientar. Em relação à formalidade da comunicação, Hélio afirma que, geralmente, as informações são transmitidas através de meios formais, principalmente porque a empresa está, neste momento, a concluir um processo de certificação. Quanto ao fluxo o entrevistado considera que a informação flui maioritariamente de forma ascendente e descendente. Relativamente à avaliação da comunicação, apesar de considerar que este é um procedimento importante, Hélio Rebelo diz que isso não é feito na Paupério. Por fim, em relação

às auditorias de comunicação, o administrador da empresa diz que está a par da ferramenta e que já foram realizadas auditorias na sua empresa, embora não especificamente de comunicação interna. Hélio considera ainda vir a realizar uma auditoria desta natureza se perceber que é necessário avaliar a comunicação da empresa.

A última entrevista foi realizada por telefone, uma vez que não foi possível a marcação de uma entrevista presencial, e decorreu no dia 9 de outubro de 2017. Uma vez que Jorge Morgado, o nosso entrevistado, acumula as funções de Diretor de Comunicação da Metro do Porto e de Sócio e Gerente da Companhia de Comunicação e Consultadoria do Porto – duas empresas que eram do nosso interesse analisar neste relatório – foi feita apenas uma entrevista em que o entrevistado adaptava, sempre que necessário, as respostas a cada uma das empresas. Nesse sentido, poderão, por vezes, existir respostas iguais.

No que diz respeito à Metro do Porto (ver Anexo 5), Jorge Morgado considera que é uma empresa onde a comunicação interna tem uma grande importância e que esta é eficaz, uma vez que a informação chega sempre a todos os colaboradores. Existe também um plano de comunicação onde estão definidas algumas regras e medidas. Quanto à formalidade da comunicação, o diretor afirma que a informação é transmitida maioritariamente através de meios formais, mas sem formalismo excessivo. Relativamente ao fluxo da comunicação, e sem se alongar muito, Jorge Morgado afirma que na Metro do Porto a informação flui de forma ascendente e lateral. O entrevistado considera que a comunicação deve ser avaliada, uma vez que está diretamente ligada à capacidade de trabalho dos colaboradores. Neste caso, e sendo a Metro do Porto uma empresa pública, existem métodos de avaliação e são feitas auditorias regularmente, onde é avaliada também a comunicação. Para Jorge Morgado as auditorias são importantes para melhorar a comunicação da empresa e, por norma, têm impacto na comunicação interna da Metro do Porto.

Quanto à CCCP (ver Anexo 6), apesar de ser uma empresa muito pequena, com apenas 4 colaboradores, o entrevistado considera que a comunicação interna é muito importante. Contudo, e precisamente devido à sua dimensão, não existe nenhum plano de comunicação definido uma vez que as pessoas estão em permanente contacto. Nesta empresa a informação é transmitida de forma informal e flui do topo para a base, da base para o topo e lateralmente.

Apesar de considerar importante avaliar a comunicação interna, para Jorge Morgado não faz sentido falar em auditorias de comunicação na CCCP, uma vez que é uma empresa muito

pequena. Nesse sentido, este procedimento nunca foi realizado, mas o entrevistado admite que, futuramente, poderá fazer sentido.

6. Análise de Dados

Como já foi referido, foram realizadas quatro entrevistas a quatro diretores e/ou diretores de comunicação de quatro empresas: Samuel Soares, Diretor Geral, e Ruben Soares, Diretor Executivo da Samsys, que é uma empresa de consultoria e soluções informáticas; Hélio Rebelo, Administrador Geral da Paupério, empresa de produtos alimentares; e Jorge Morgado, Diretor de Comunicação da Metro do Porto, empresa pública de transportes, e Sócio e Gerente da CCCP – Companhia de Comunicação e Consultadoria do Porto, que é uma agência de comunicação.

Foi definido, previamente, um guião para as entrevistas (ver Anexo 2), com um total de 33 perguntas, que foram divididas em três secções: a primeira aborda a organização, a área de negócio e as suas características; a segunda aborda a comunicação interna na organização; e a terceira aborda as auditorias de comunicação interna.

Relativamente às áreas de atuação das empresas escolhidas para as entrevistas, tivemos o cuidado de selecionar organizações que tivessem diferentes negócios, pois consideramos que isso seria mais produtivo e vantajoso para o nosso estudo. Quanto às dimensões, variam entre PMEs e empresas de médias dimensões: A CCCP tem quatro colaboradores, a Paupério tem 30, a Samsys 49 e a Metro do Porto 85.

No que diz respeito à comunicação interna, todos os entrevistados consideram que esta é importante para o desempenho e sucesso das suas empresas e que há sempre aspetos a melhorar. No entanto, parece-nos que, nalguns casos, os entrevistados ainda não têm uma perceção total e realista do que é a comunicação interna, do quê que isso implica e dos pontos fracos das suas empresas em relação a essa questão. Por exemplo, Samuel Soares, da Samsys (ver Anexo 7), apesar de assumir que a comunicação da sua empresa não é totalmente eficaz, considera haver apenas um ponto fraco: "sermos mais assertivos, sermos mais focados, mais objetivos, e conseguirmos com menos tempo e menos palavras passar a comunicação de forma clara". Contudo, aquando do nosso estágio, detetamos muitos mais aspetos negativos para além destes, tais como: a falta de definição de objetivos comunicacionais, a falta de autonomia do Departamento de Comunicação e a incoerência na definição da identidade da empresa.

Para além disso, o Diretor Geral da empresa diz que "nós praticamos uma cultura de transparência e de clareza na nossa comunicação. Somos extremamente francos e claros nas comunicações que fazemos". No entanto, a nossa experiência de estágio mostrou-nos que há ainda muitos constrangimentos na passagem de informação: era bastante comum informações, por vezes cruciais para a realização de tarefas, demorarem demasiado tempo a serem transmitidas, ou até nem o serem de todo.

Já Hélio Rebelo, da Paupério (ver Anexo 8), considera não haver pontos fracos na comunicação da sua empresa. Na nossa opinião, isso mostra algum desconhecimento em relação ao que deve ser uma comunicação interna eficaz, já que, por mais que se tente, a comunicação nunca é perfeita, havendo sempre espaço para melhorias.

Outro aspeto que consideramos crucial e que, claramente, é uma falha em quase todas as empresas entrevistadas, é a existência de um plano de comunicação. Este plano é fundamental para a definição do posicionamento da empresa, do seu público-alvo e das estratégias e objetivos comunicacionais, quer internos, quer externos. Na Samsys, por exemplo, Samuel Soares afirma que "de uma forma informal praticam-se, documentados de forma formal ainda não". A verdade é que, e como foi referido anteriormente neste relatório, nenhum destes aspetos está definido, quer informal, quer formalmente. Neste aspeto, concordamos com Church (citado em Ruão, 2001, pp. 1-2) quando afirma que

> uma boa comunicação deve ser aberta, honesta, participativa e direta, algo só conseguido se existir uma estratégia comunicativa que defina três elementos-chave: os conteúdos, os processos e os papéis. E a articulação entre estes três pontos é que nem sempre é fácil, sobretudo se não existir, na base, uma política global de comunicação.

Por outro lado, numa empresa como a CCCP (ver Anexo 10), que tem apenas quatro colaboradores, consideramos que a não existência de um plano de comunicação não é uma falha grave, uma vez que isso não se justifica pela dimensão da empresa.

Quanto aos meios utilizados para transmitir as informações, estes não diferem muito entre as empresas. Foram referidos, maioritariamente os meios digitais e, por vezes, comunicados e comunicações face-a-face. No entanto, não podemos deixar de referir o recurso que a Samsys faz às reuniões. Como se pode verificar através do recurso à grelha de análise e à própria entrevista, são feitas na empresa reuniões semanais, mensais, uma anual e reuniões da equipa de liderança. Ruben Soares acrescenta ainda "quando existe necessidade de uma reunião para debater um

tema, para falar sobre um assunto que está fora, digamos assim, dos *reports* sistematizados, aí sim, é mais usual fazermos as reuniões". De facto, durante o nosso tempo de estágio, para além destas reuniões já programadas, era bastante frequente marcarem-se outras extraordinárias para discutir diversos assuntos. Tal como afirma Westphalen (s/d, pp. 66-67) "de uma empresa para a outra, verificam-se os mesmos erros: transmissão pletórica de notas, diretivas e outros documentos, síndroma da 'reunionite', utilização anárquica dos diferentes suportes de comunicação. O pessoal é excessivamente informado e, paradoxalmente, mal informado". Assim, consideramos que as reuniões só devem ser feitas em casos de extrema importância, quando não há outra forma de se transmitir determinada informação, ou quando é necessário dar uma explicação mais detalhada, já que as reuniões constantes podem afetar a produtividade dos colaboradores.

Relativamente ao fluxo de informação, as respostas variam: Samuel Soares considera que na Samsys existem os três tipos

> há informações que nitidamente têm que ir do topo da pirâmide para baixo, em especial tomadas de decisão estratégicas e rumos que queremos seguir e orientações. Há a lateralidade, quer dos pares, quer dos líderes, quer dos operacionais, há esse fluir de informação que é necessária nos projetos e no dia-a-dia. E também há uma corrente da base para o topo da pirâmide, no que diz respeito a *report* e sugestões de melhoria.

Já Hélio Rebelo considera que "tanto funciona de cima para baixo como de baixo para cima". Por seu turno, Jorge Morgado diz que na Metro do Porto (ver Anexo 9) a informação flui maioritariamente "do topo para a base e de forma lateral" e na CCCP o fluxo apresenta as três formas. Apesar da variedade de respostas, todos, à exceção de Hélio Rebelo, consideram que o fluxo da base para o topo é o mais problemático e pode, e deve, ser melhorado. Estamos de acordo com esta aceção, já que, como nos diz Horts (citado em Ruão, 1999, p. 15) os funcionários têm que se sentir ouvidos, uma vez que são eles que, em última instância, são os portadores e transmissores dos valores da empresa. Assim, as práticas de comunicação ascendente são importantes para reforçar a identidade organizacional.

Outro aspeto em que todos os entrevistados concordam é na importância de dar e receber *feedback*, sendo essa uma prática comum e recorrente nas suas respetivas empresas, já que é considerado um fator importante para o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, para o sucesso da organização. Não obstante, é de ressalvar que quando perguntamos acerca da importância de dar *feedback* aos colaboradores, as respostas foram sobretudo direcionadas para

o *feedback* negativo, ou seja, quando o colaborador não procede da melhor forma e é chamado à atenção, e não positivo. Como diz Samuel Soares, "chamamos a pessoa e dizemos 'esta atitude não é o que estamos à espera'. Sempre visando a cultura da empresa, os interesses superiores dos nossos clientes, da nossa equipa, dos nossos parceiros". Contudo, consideramos que também é importante dar *feedback* quando o trabalho é bem feito, ou seja, criar reforço positivo, já que é isso, mais do que qualquer outra coisa, que motiva os trabalhadores: saber que estão a fazer um bom trabalho.

Passando agora às questões relativas às auditorias de comunicação interna, verificamos que todos os entrevistados consideram importante avaliar a comunicação interna das suas empresas, mas na grande maioria dos casos não o fazem ou não o fazem de forma correta. Por exemplo, na Samsys não existe nenhum método ou medida para avaliar a comunicação: isso é apenas discutido em reuniões e conversas. Já na Paupério, segundo Hélio Rebelo, trabalham "por reação", ou seja, atuam de forma imediata quando há algum problema, mas também não há um método para avaliar o que é feito a nível comunicacional. Por seu turno, na CCCP são utilizados métodos mais estatísticos, ou seja, de contabilização. Por fim, a Metro do Porto, pela sua dimensão e pelo tipo de empresa que é, é a única que realiza auditorias onde também é contemplada a comunicação interna.

Também se revelou interessante a perceção que os entrevistados têm acerca do que é uma auditoria de comunicação interna. Para além de Jorge Morgado, que é da área da comunicação, os outros três entrevistados têm uma vaga ideia de que se trata de uma forma de verificar a eficácia e o funcionamento de certos procedimentos, mas é um conceito ainda relativamente estranho. Ruben Soares, da Samsys, afirma mesmo que desconhecia que existiam auditorias de comunicação interna. Apesar disso, todos eles consideram que podem ser relevantes para o sucesso de uma organização.

Pelo facto de não estarem sensibilizados para as auditorias de comunicação interna e a sua importância, nenhum dos entrevistados realizou, alguma vez, uma auditoria deste género. No entanto, a Metro do Porto e a Paupério, por serem empresas com certificação, têm de ser auditadas frequentemente, mas essas auditorias não são específicas da comunicação interna. Apesar disso, a auditoria que é feita na Metro do Porto contempla a comunicação e, para Jorge Morgado, este é um bom investimento, já que permite detetar problemas e oportunidades de melhoria, sendo que os resultados obtidos têm, por norma, impacto na organização. Já a CCCP,

pela dimensão que tem, consideramos, tal como Jorge Morgado, que uma auditoria não se justifica. Contudo, nas outras organizações que têm já uma dimensão considerável, achamos importante haver este tipo de avaliação. Como afirma Sousa (2006, p. 93 *in* Cesca)

> a auditoria da comunicação é uma avaliação dos processos comunicativos desenvolvidos numa e por uma organização. Resume-se à aplicação de técnicas e métodos científicos, em particular daqueles que são suscetíveis de fornecer resultados quantificáveis, ao estudo da comunicação que se faz no seio das organizações e destas para o exterior (e respetivo *feedback*), tendo por objetivo determinar e aferir as condicionantes comunicativas (em sentido lato) do sucesso ou insucesso da organização e mesmo da sua sobrevivência.

Consideramos que é de importância vital as organizações avaliarem a sua comunicação interna, já que os resultados daí obtidos ajudam os gestores a prever o futuro. "Quando estas avaliações são transformadas em dados qualitativos e quantitativos, as organizações adquirem uma imagem clara e compreensiva de como realmente são as coisas" (Tourish & Hargie, 2017, p. 317 *in* Scott & Lewis). Apesar disso, todos os entrevistados manifestaram recetividade à realização de auditorias no futuro, caso se justifique.

7. Conclusões

Através da realização e análise destas entrevistas podemos concluir que a comunicação é vista como um fator importante para o funcionamento e o sucesso de uma organização. Contudo, apesar dessa importância que é claramente afirmada, notamos que, na prática, há ainda uma grande discrepância entre o que é dito e o que é feito. Ou seja, embora os entrevistados considerem que a comunicação interna é importante, não a praticam de forma eficaz nem desenvolvem medidas efetivas para o seu melhoramento. Contudo, tal como afirma Portugal (2015, p. 3) "a comunicação interna deve ser considerada como um fator estratégico na eficácia da gestão, e um dos seus principais agentes criadores e geradores de valor e de desenvolvimento de um clima positivo de confiança nas organizações". Assim, entendemos que não basta dizer que a comunicação interna é importante, é necessário agir, incentivar e promover uma comunicação interna eficaz e eficiente, já que esta contribui, de forma clara e provada, para o cumprimento dos objetivos das organizações e para o seu contínuo crescimento. Hargie & Tourish (2009, p. 12) afirmam, aliás, que existe correlação entre performances elevadas de organizações e a existência de um programa de comunicação interna.

Por outro lado, não podemos deixar de ponderar que esta atitude se deva, talvez, à noção antiquada que "comunicar é informar". Nesse sentido, ao promoverem a passagem de informação para os seus colaboradores os gestores de topo poderão ver isso como comunicação interna. No entanto, como hoje sabemos, comunicar é muito mais do que isso: implica sempre *feedback* e, por esse motivo, torna-se importante que sejam adotadas medidas apropriadas e eficientes para a comunicação dentro de uma empresa.

> A comunicação interna deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores, bem como que lhes permita reforçar os valores de cada organização, sua transparência e coerência, numa base crescente de "socialização organizacional", "confiança", "credibilidade" e "conhecimento". (Portugal, 2015, p. 3)

Assim, é importante que, antes de mais nada, os líderes organizacionais tenham em atenção a comunicação interna das suas empresas, uma vez que apesar de ser um fator aparentemente trivial, não o é. Aliás, Townsend (citado em Kreps, 1990, p. 211) afirma mesmo que "a comunicação interna deve ser reconhecida como uma ferramenta essencial para a boa gestão". Uma boa política de comunicação interna permite, em última instância, que as organizações alcancem maior produtividade e melhores resultados.

Relativamente às auditorias de comunicação, que são o foco do nosso relatório de estágio, estamos agora em condições de responder à questão de investigação que definimos inicialmente: qual é a perceção que os diretores e/ou diretores de comunicação têm desta ferramenta e da sua importância? Apesar de não podermos generalizar as nossas conclusões e inferir que esta é a realidade em todas – ou grande parte – das empresas do país, ficou claro que, embora este procedimento esteja presente na literatura há já mais de 60 anos, ainda é relativamente desconhecido e desvalorizado. Os entrevistados, para além de não estarem familiarizados com o conceito, nem sensibilizados para a sua importância, mostram-se ainda relutantes em realizar auditorias de comunicação interna, uma vez que consideram que uma avaliação só deve ser feita caso sejam detetados problemas e motivos para tal. Ora, no nosso entender, este ponto de vista não podia estar mais longe da verdade. As auditorias podem, e devem ser realizadas periodicamente, quer a organização esteja a passar por dificuldades, quer não. Esta é uma forma comprovada e bastante eficaz de detetar que aspetos e procedimentos da comunicação funcionam, quais é que não são eficazes e devem ser eliminados e quais é que podem ser

melhorados. "Este método revelou utilidade no uso mais eficiente da comunicação, no melhoramento da moral interna ou na construção de uma cultura mais forte" (Ruão, 2008, p. 59).

Não podemos descurar o facto de que, muitas vezes, a palavra "auditoria" desperta um sentimento negativo, de que algo está mal. Por esse motivo, os gestores das empresas podem mostrar-se relutantes em querer avaliar a comunicação das suas empresas, pois podem achar que isso é apenas uma forma de apontar erros e encontrar culpados. No entanto, sabemos que uma auditoria é um mero diagnóstico e, mais do que descobrir falhas, ajuda a melhorar a comunicação da empresa e, consequentemente, o seu desempenho. Para além disso, caso sejam realizadas com alguma regularidade – que é o recomendado – as auditorias permitem criar um banco de dados e referências para o futuro, podendo-se comparar o resultado de auditorias atuais com anteriores e perceber se as mudanças sugeridas foram realmente implementadas e tiveram impacto. Nesse sentido, consideramos que é importante, antes de mais, educar o público e, principalmente, os líderes organizacionais para a importância e os benefícios de uma auditoria. Só dessa forma é que poderemos, no futuro, ter empresas com sistemas de comunicação de topo.

7.1. Recomendações de Melhorias

Tal como nos propusemos no início deste relatório, iremos agora proceder à sugestão de algumas práticas que, no nosso entender, poderão ajudar a melhorar a comunicação interna da Samsys – empresa na qual estagiamos e que serviu de base para o nosso estudo.

Antes de mais, consideramos que é necessário criar um plano de comunicação e definir aspetos cruciais como o público-alvo, o posicionamento, os objetivos comunicacionais e os canais de comunicação. Para além disso, no nosso ponto de vista, é importante que o Departamento de Comunicação seja autónomo, passando a caber-lhe todas as decisões relativamente às formas e aos conteúdos das comunicações da empresa. Só assim poderá existir uma comunicação uniforme, coerente e coesa que se irá refletir, inevitavelmente, na comunicação externa e na imagem que o público tem da empresa.

Por outro lado, consideramos igualmente importante que exista no Departamento de Comunicação, principalmente na sua liderança – e considerando que a Samsys presta serviços de assessoria de comunicação e relações públicas – alguém com formação e experiência nessas áreas, pois só uma pessoa com esse perfil terá as capacidades indicadas para gerir da forma mais eficaz e eficiente a comunicação da empresa e, neste caso, dos seus clientes.

Claro que tudo isto são apenas sugestões dadas a partir da nossa experiência de estágio e do conhecimento que temos da empresa. Reiteramos e defendemos que, antes de mais, deve ser feita uma auditoria, pois só assim se poderá confirmar e ter a certeza de quais são os problemas concretos da organização, de forma a serem sugeridas e implementadas medidas concretas e precisas que melhorem a comunicação interna da Samsys.

Conclusão

Com o presente relatório pretendíamos saber qual é a perceção que os líderes de diversas empresas têm em relação às auditorias de comunicação e que importância lhes atribuem, tendo este tema surgido da nossa experiência de estágio na Samsys.

O nosso interesse pela comunicação interna levou-nos a, durante o estágio, estarmos bastante alerta para esta área e tudo o que a envolvesse. Assim, quando percebemos que havia, no nosso ponto de vista, várias falhas na comunicação interna da Samsys, e considerando o que tínhamos aprendido sobre auditorias de comunicação durante o nosso mestrado, julgamos que seria importante auditar aquela empresa para perceber exatamente quais eram os problemas comunicacionais e que medidas tomar para os resolver.

Inicialmente pretendíamos realizar essa auditoria. No entanto, aquando da pesquisa bibliográfica sobre o tema, percebemos que seria um processo extremamente complicado e moroso, para além de que necessitaríamos da recetividade dos diretores da empresa para proceder à realização da auditoria. Assim, e após indicações da nossa orientadora, optamos por manter o tema das auditorias e fazer um levantamento da perceção dessa ferramenta em empresas de diversas áreas de negócio.

O primeiro passo foi a pesquisa bibliográfica. Este é um processo difícil e demorado, uma vez que é necessário determinar que autores são relevantes para o nosso estudo, bem como que assuntos são realmente importantes e o quê que devemos, ou não, abordar. A pesquisa bibliográfica foi também fundamental para criar o guião necessário às entrevistas, já que utilizamos como base um modelo de entrevista de um autor da área. De seguida, procedemos à definição da metodologia para o nosso estudo empírico. Um dos aspetos que devemos salientar é que optamos pela amostragem de conveniência, ou seja, os indivíduos foram por nós selecionados dependendo do que considerávamos mais acertado. Apesar de este tipo de amostragem poder ser considerado "tendencioso", tivemos o cuidado de selecionar empresas de diferentes áreas de negócio, públicas e privadas, e de diferentes dimensões para conseguirmos uma amostra o mais heterogénea possível. Após a realização destes passos procedemos, então, à realização das entrevistas e análise das mesmas.

Depois de feita esta análise, foi possível, então, responder à nossa questão de partida. Embora não possamos fazer generalizações, pudemos concluir que, de facto, não existe ainda a tradição das auditorias de comunicação, exceto nas empresas certificadas que têm, obrigatoriamente, de

ser auditadas com regularidade. Mas, mesmo nesses casos, a comunicação interna ainda é vista como pouco relevante e como um parâmetro que não é necessário avaliar. Os entrevistados, no geral, desconhecem esta ferramenta ou não têm uma ideia muito nítida do que é e para o que serve. Para além disso, mostram-se ainda relutantes em assumir falhas e erros na comunicação interna das suas empresas, considerando que os pontos fracos são poucos ou nenhuns. E esse é, de facto, o primeiro passo necessário para a realização de uma auditoria. Por outro lado, mostram-se recetivos à realização de alguma auditoria de comunicação, mas apenas se detetarem problemas na comunicação que a isso justifique.

Por fim, e uma vez que, no nosso entender, a Samsys tem ainda vários aspetos que pode melhorar na sua comunicação interna, optamos por sugerir algumas medidas, tendo em conta o conhecimento que temos da empresa. No entanto, reiteramos e defendemos que, antes de mais, deve ser realizada uma auditoria para que se tenha um diagnóstico claro e preciso de todos os problemas da organização e para que se possa criar um plano de medidas adequadas.

Bibliografia

Afonso, M. (2009). *A comunicação organizacional interna no processo de criação da imagem da organização*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal;

Badaracco, C. (1988). The Politics of Communication Audits. *Public Relations Quarterly*, vol. 33, nº 3, pp. 27-31;

Baffi, M. (s/d). *Modalidades de Pesquisa: Um Estudo Introdutório*. Acedido em http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq_bl/textos/texto02.pdf;

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70;

Brault, L. (1992). *A Com. A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Mem Martins: Edições CETOP;

Dubinsky, J., Sipek, S. (2005). Book Review: Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits. *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 68, nº 3, pp. 368-370;

Facebook Samsys. Url: https://www.facebook.com/SAMSYS/;

Gomes, R. (2002). A Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In Minayo (Org.). *Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade* (pp. 67-80). Petrópolis: Editora Vozes;

Granzotto, K. (2013). *Comunicação interna e coerência organizacional. Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em http://hdl.handle.net/1822/35066;

Gray, R. (2000). The fine art of the communication audit. *Total Communication Measurement*, pp. 1-5;

Greenbaum, H., DeWine, S., Downs, C. (1987). Management and Organizational Communication Measurement: A Call for Review and Evaluation. *Management Communication Quarterly*, vol. 1, nº 1, pp. 129-144;

Hargie, O., Tourish, D. (1993). Assessing the Effectiveness of Communication in Organisations: The communication audit approach. *Health Services Management Research*, vol. 6, pp. 276-285;

Hargie, O., Tourish, D. (Eds.) (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge;

Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, vol. 39, nº 4, pp. 414-436;

Hargie, O., Tourish, D. (Eds.) (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. New York: Routledge;

Hogard, E., Ellis, R. (2006). Evaluation and Communication. Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review*, vol. 30, nº 2, pp. 171-187;

Katz, B. (1993). *Comunicação – Poder da Empresa*. Lisboa: Clássica Editora;

Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman;

Krippendorff, K. (1989). Content Analysis. In Barnouw, Gerbner, Schramm, Worth, & Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (pp. 403-407). New York: Oxford University Press;

Marchiori, M., Bulgacov, S. (2015). Strategy as Communicational Practice in Organizations. In Holtzhausen, D., Zerfass, A. (Eds.). *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 190-199). New York: Routledge;

Miranda, R. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em http://hdl.handle.net/10451/5489;

Pina-Oliveira, A., Germani, A., Chiesa, A. (2016). A Análise Documental na Avaliação de Práticas Educativas na Saúde. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 14, n. 1, p. 122-131;

Portugal, M. (2015). Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma aproximação conceptual. In *Proceedings of the 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo* (pp. 226-231). Oeiras: EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo;

Puglisi, M., Franco, B. (2005). *Análise de Conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora Lda.;

Quinn, D., Hargie, O. (2004). Internal Communication Audits: A Case Study. *Corportate Communications: An International Journal*, vol. 9, pp. 146-158;

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo;

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS – Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga;

Ruão, T. (2001). O conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor. *Actas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em http://hdl.handle.net/1822/8841;

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS. [eBook]. Acedido em http://hdl.handle.net/1822/41119;

Samsys (2014). *Manual de Identidade*;

Samsys (s/d). *Manual de Procedimentos Internos – Regras de Conduta*;

Samsys. URL: http://www.samsys.pt;

Silva, J. (2009). *A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em http://hdl.handle.net/1822/9749;

Sousa, J. P. (2003). Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas). *Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação.* Acedido em http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf;

Sousa, J. (2006). A Auditoria da Comunicação Organizacional na Perspectiva das Relações Públicas. In C. Cesca (Ed.). *Relações Públicas e suas Interfaces* (pp. 89-145). São Paulo: Summus Editorial;

Tourish, D., Hargie, O. (2004). Communication Audits: The Key to Building World Class Communication Systems. In S. Oliver (Ed.). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied* (pp. 131-144). London: Routledge;

Tourish, D., Hargie, O. (2017). Communication Audits. In C. Scott & L. Lewis (Eds.). The International Encyclopedia of Organizational Communication (pp. 312-321). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.;

Vahouny, K. (2009). Get Started on Your Communication Audit. Communication World, vol. 26, nº 4, pp. 35-37;

Westphalen, M. (s/d). A Comunicação na Empresa. Porto: Rés Editora;

Anexos

Anexo 1: Entrevista-modelo de Goldhaber (1993)

1. Descreva o seu trabalho (deveres, funções). Que decisões toma geralmente no seu trabalho? De que informações necessita para tomar essas decisões e de onde as deve receber? Que informações recebe, na realidade, e de quem? Existem políticas formais (escritas) ou informais na sua organização que determinam como recebe estas informações? Deve-se acrescentar, modificar ou abandonar alguma prática?
2. Quais são os pontos fortes principais da organização? Seja específico.
3. Quais são os pontos fracos principais da organização?
4. Descreva os canais formais pelos quais recebe, normalmente, informação sobre a organização. Que tipo de informações tende a receber? Com que frequência?
5. Descreva os canais informais pelos quais recebe, normalmente, informação sobre a organização. Que tipo de informações tende a receber? Com que frequência?
6. Com que frequência, se é que acontece, recebe informações sobre a organização que são de pouco valor ou utilidade para si? Se, e quando recebe, que tipo de informações recebe? Seja específico. De quem é que as recebe?
7. O que gostaria que fosse feito para melhorar o fluxo de informação? Porque é que ainda não foi feito?
8. Descreva a forma como as decisões são normalmente tomadas na organização.
9. Quando há algum conflito na organização qual é a principal causa? Como é que os conflitos são normalmente resolvidos?
10. Descreve a sua relação com o seu supervisor imediato. Os seus colegas de trabalho. A gestão intermédia. A gestão de topo. Os seus subordinados (se se aplicar).
11. Como é que sabe se a organização fez um bom ou mau trabalho no alcance dos seus objetivos? Que medidas de eficácia são utilizadas nesta organização?

(Goldhaber citado em Millar & Gallagher *in* Hargie & Tourish, 2000, p. 73)

Anexo 2: Guião de Entrevista

Secção 1: A Organização

1. Descreva a organização, em que área atua e quais são os principais serviços.
2. Quantos colaboradores tem a organização?
3. Que tipo de deveres e funções tem na organização?
4. Que decisões toma geralmente no seu trabalho?

Secção 2: A Comunicação Interna na Organização

5. Que importância atribui à comunicação interna na organização?
6. Considera que a sua organização tem uma comunicação interna eficaz?
7. Quais são, para si, os pontos fortes da organização no que respeita à comunicação interna?
8. E os fracos?
9. Existe algum plano/estratégia definido para a comunicação interna?
10. As informações na sua organização são transmitidas maioritariamente através de meios formais (escritos) ou informais?
11. Quais são os canais mais utilizados para transmitir informações? (face-a-face, telefone, cartas, memorandos, quadros informativos, *newsletters*, revistas, e-mail, intranet, etc.)
12. Considera que os meios utilizados para a transmissão de informações são adequados?
13. Na sua organização a informação flui maioritariamente do topo para a base, da base para o topo ou de forma lateral, entre "pares"?
14. Acha que o fluxo de informação na sua organização deve ser melhorado? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 17).**
15. O que acha que deve ser alterado?
16. Porquê que essas alterações ainda não foram feitas?
17. Existe *feedback* entre supervisores/subordinados e vice-versa na sua organização?
18. Considera importante dar *feedback* aos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?
19. Considera importante receber *feedback* dos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?
20. Considera que a comunicação interna na sua empresa pode melhorar? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 22).**
21. Que alterações acha que deviam ser feitas?

Secção 3: A Auditoria de Comunicação Interna

22. Considera importante avaliar a comunicação interna da sua organização?

23. Utilizam algum método ou medida para avaliar o desempenho comunicacional dentro da organização? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 25).**

24. Qual/quais?

25. O que é, para si, uma auditoria de comunicação interna?

26. Acha que as auditorias de comunicação interna são importantes/relevantes para uma organização?

27. Já realizou alguma auditoria de comunicação interna na sua organização? **(Se a resposta for não passar para a pergunta 32).**

28. Porquê que o decidiu fazer?

29. Considera que foi um bom investimento?

30. Os resultados tiveram algum impacto efetivo na comunicação interna?

31. Voltaria a realizar uma auditoria?

32. Porquê que nunca o fez? (não são importantes, não ajudam em nada, não valem o investimento financeiro, não sabe como fazer, etc.)

33. Considera algum dia realizar uma auditoria?

Anexo 3: Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares – Samsys

Secção 1: A Organização

1. Descreva a organização, em que área atua e quais são os principais serviços.

A Samsys é uma empresa de tecnologias de informação. O nosso enquadramento, o âmbito da nossa empresa é trabalhar a área da consultoria e soluções informáticas. Temos três grandes áreas de atuação, nomeadamente, a área de engenharia de sistemas. E a área de engenharia de sistemas inclui tudo o que é a área de infraestruturas, a área de servidores, a área de *suits* e *networking*, *routing*, *storage*, continuidade de negócio, *backups*, videovigilância, sistemas operativos, *softwares* de produtividade e todos os *softwares* necessários para podermos explorar uma infraestrutura. Isto é a área de engenharia de sistemas, para nós. Inclui também a área de *printing*, da videovigilância, controlo de acesso, assiduidade, todas estas plataformas ou todas estas tecnologias. Depois, a segunda área de atuação é a área da consultoria e *software* de gestão. Consultoria de gestão e *software*, onde nós procuramos perceber o modelo de negócio do nosso cliente, o fluxo como tudo funciona, e depois dar as nossas sugestões de melhorias, de aumento de eficiência, com ferramentas de gestão. A terceira área é a área de comunicação e desenvolvimento. E aqui nós incluímos tudo o que é planos de comunicação, com as componentes de marketing, com as componentes de imagem corporativa, de vídeo marketing, de e-mail marketing, de gestão de redes sociais. No fundo tudo o que é comunicar o que a empresa faz para o mercado e também obviamente ajudar em alguns aspetos de comunicação interna. E está para já ainda incluído neste departamento a área do desenvolvimento à medida. Seja o desenvolvimento de aplicações *web*, seja o desenvolvimento de aplicações cliente-servidor, aplicações locais, desenvolvimento à medida, no fundo. Isto é o que nós fazemos. Qual é a nossa missão? A nossa missão é ajudar as PMEs nacionais a crescer. Como? Colocando todo o conhecimento acumulado nestes 20 anos de existência ao serviço do nosso cliente, com o uso, com o recurso de tecnologias, com o recurso aos nossos serviços, ao nosso acompanhamento.

2. Quantos colaboradores tem a organização?

Atualmente estamos com 49 colaboradores.

3. Que tipo de deveres e funções tem na organização?

Eu, juntamente com o meu irmão e meu sócio tenho a responsabilidade da liderança de topo da equipa. Eu faço as funções de diretor geral, o meu irmão faz as funções de diretor executivo e no

fundo juntamente com a equipa de liderança, definimos o rumo, definimos a estratégia, definimos o posicionamento no mercado, para onde é que queremos ir, fazemos em conjunto a definição estratégica de para onde é que queremos que a equipa vá, qual o nível de desenvolvimento que procuramos nos elementos da equipa. Somos os guardiões da cultura empresarial, e que procuramos juntamente com todos os diretores e lideres perpetuar esta cultura por toda a equipa. Acumulamos também, para já, a responsabilidade da direção comercial da empresa. Andamos à procura de encontrar internamente algum elemento de equipa que mostre competências e desenvolvimento para um dia mais tarde podermos passar esta responsabilidade da direção comercial.

4. Que decisões toma geralmente no seu trabalho?

São tantas decisões! Desde tomada de decisão final sobre investimentos, desde tomada de decisão de seguimento de negócios comerciais, tendo a responsabilidade da direção comercial alguns negócios que ainda vêm a nós para ajudarmos a fazer tomadas de decisão estratégica, se vamos por uma abordagem ou se vamos por outra abordagem. Ainda tomamos decisões estratégicas sobre a contratação. A contratação ainda passa pelas nossas responsabilidades. Decisões financeiras, tomas de decisão financeira. Mas basicamente estratégica.

Secção 2: A Comunicação Interna na Organização

5. Que importância atribui à comunicação interna na organização?

Muita! Enorme, gigante! A comunicação interna será provavelmente das coisas mais importantes no âmbito da empresa, para não dizer mesmo a mais importante.

6. Considera que a sua organização tem uma comunicação interna eficaz?

Não está ainda nos níveis que desejamos. Acreditamos que estamos com um nível bastante interessante no que diz respeito à comunicação interna. Trabalhamos de uma forma regular, para não dizer diária, no sentido de melhorar esta comunicação. 100% eficaz, não posso assumir, não consigo de forma consciente assumir que ela é 100% eficaz. Porquê? Por que continuam ainda a haver falhas, continuam ainda a haver aspetos possíveis de melhoria nesta comunicação. Há uma grande sensibilidade por parte da direção de topo de investir ainda mais em melhorar a comunicação interna, pela importância estratégica da mesma.

7. Quais são, para si, os pontos fortes da organização no que respeita à comunicação interna?

Nós praticamos uma cultura de transparência e de clareza na nossa comunicação. Somos extremamente francos e claros nas comunicações que fazemos. Procuramos ter redundâncias sobre aspetos de comunicação interna. Reforçamos a comunicação interna, para além do dia-a-dia, com reuniões semanais, reuniões mensais e uma reunião anual. O que, acho que é clarificador sobre a importância que nós damos à comunicação interna. Para além de outros mecanismos de suporte tecnológicos, com e-mails, com redes sociais empresariais.

8. E os fracos?

A assertividade e a sintetização em algumas comunicações ainda pode ser melhorada. Sermos mais assertivos, sermos mais focados, mais objetivos, e conseguirmos com menos tempo e menos palavras passar a comunicação de forma clara.

9. Existe algum plano/estratégia definido para a comunicação interna?

Temos alguns formatos já documentados nesse aspeto, e que estão inclusive no manual de acolhimento de todos os colaboradores que ingressam na nossa equipa. Há outros ainda por formalizar e documentar. De uma forma informal praticam-se, documentados de forma formal ainda não.

10. As informações na sua organização são transmitidas maioritariamente através de meios formais (escritos) ou informais?

Usamos os dois formatos. [Ruben Soares]: aquelas comunicações que estão estruturadas e que têm uma recorrência pré-definida, são utilizados meios digitais. Por exemplo, existe para os comerciais uma comunicação diária sobre *report* do trabalho que eles estão a executar e o planeamento do que deve ser feito, isso é enviado institucionalmente. Existe também um *report* para toda a equipa sobre o estado da empresa a nível comercial, financeiro e operacional que também é enviado por meios digitais e também é enviado regularmente todas as semanas. Nas reuniões mensais é apresentado um PowerPoint e o PowerPoint depois é disponibilizado à equipa com toda essa informação também sobre o estado da empresa, também é enviado digitalmente. E todas as outras questões mais operacionais do dia-a-dia são enviadas em formato digital. Quando existe necessidade de uma reunião para debater um tema, para falar sobre um assunto que está fora, digamos assim, dos *reports* sistematizados aí sim, é mais usual fazermos as reuniões.

11. Quais são os canais mais utilizados para transmitir informações? (face-a-face, telefone, cartas, memorandos, quadros informativos, *newsletters*, revistas, e-mail, intranet, etc.)

Depende do tipo de comunicação, depende do objetivo dessa comunicação. Se for algo que pretendemos uma atuação rápida usamos, por exemplo, o Skype, um telefonema, SMS, presencial. Se é algo corrente, se é algo que requer uma ação na hora, quase que espontânea, usamos estes meios mais ágeis e céleres. Se estivermos a falar de algo mais estratégico, algo não tão urgente usamos meios como o e-mail e reforçamos nas reuniões. Seja nas reuniões semanais, seja na reunião mensal.

12. Considera que os meios utilizados para a transmissão de informações são adequados?

Consideramos que neste momento são os meios que nos parecem ser os mais eficientes. Estamos recetivos a outras ideias. Temos algumas coisas previstas mais ainda não operacionalizadas.

13. Na sua organização a informação flui maioritariamente do topo para a base, da base para o topo ou de forma lateral, entre "pares"?

Eu acho que temos os 3 formatos, honestamente. Porque há informações que nitidamente têm que ir do topo da pirâmide para baixo, em especial tomadas de decisão estratégicas e rumos que queremos seguir e orientações. Há a lateralidade, quer dos pares, quer dos líderes, quer dos operacionais, há esse fluir de informação que é necessária nos projetos e no dia-a-dia. E também há uma corrente da base para o topo da pirâmide, no que diz respeito a *report* e sugestões de melhoria. Obviamente com um fluxo e dimensão diferente, mas há os 3 formatos. Temos aqui os 3 formatos.

14. Acha que o fluxo de informação na sua organização deve ser melhorado? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 17).**

O fluxo da base para a pirâmide, na nossa perspetiva, ainda não está nos níveis que nós procuramos, nós queremos ter mais *report* da equipa. Acho que ainda, consideramos que ainda está em níveis abaixo daquilo que nós queremos. Estamos a trabalhar e a fomentar para que haja mais *feedback* da parte da base operacional para que chegue aos lideres e depois, consequentemente, a mim e ao Ruben. No que diz respeito a entre equipas pode ser melhorado. Por vezes acontecem falhas e erros porque há uma comunicação não eficiente ou há falta de comunicação entre as equipas que interagem no mesmo projeto. Às vezes até dentro da própria

sub-equipa, se assim se pode usar a expressão, às vezes a comunicação não é eficiente, porque há falhas, e as falhas quando acontecem 90% são falhas de comunicação. [Ruben Soares]: sobre a comunicação de baixo para cima, existem estímulos que fazemos com regularidade na recolha de opiniões, inclusive de toda a equipa e sugestões de melhoria de toda a equipa, para que eles façam chegar isso aos seus líderes, para que depois possa ser discutida nas reuniões de liderança. Este ano já vamos para a 3ª reunião de liderança extraordinária, com visa a debater precisamente esses temas e a equipa é toda estimulada para que isso aconteça. Por isso acreditamos que, embora não esteja num nível ainda ideal, está num nível bastante interessante. Temos recebido um *feedback* bastante interessante da equipa a estas iniciativas, por isso é uma das provas de que realmente a comunicação de baixo para cima também funciona, mesmo quando existe uma recorrência já para que isso aconteça, o que é muito bom. Espontaneamente e de forma esporádica, quando alguma coisa corre mal, a informação até vai subindo. Criar o hábito de regularmente, de baixo para cima, a informação fluir, parece-nos que é um desafio mais complicado para as empresas. Porque o habitual é de cima para baixo; criar o hábito de regularmente o operacional dar *feedback* de forma espontânea é algo muito interessante. Claro que coisas como recolher sugestões de melhoria é importante nas empresas, sobretudo para a empresa otimizar os seus serviços. Nós temos aqui uma situação um pouco diferente: em vez de termos uma caixa de sugestões que está lá o ano todo e as pessoas vão pondo lá, mas não fazem a mínima ideia quando é que aquilo vai ser debatido, ou se alguma vez vai ser, a equipa sabe, porque está apresentado desde o dia 1 do ano, desde a reunião anual, que é apresentado à equipa um plano estratégico, quando é que a equipa de liderança vai parar, sentar-se, para discutir as ideias que nos chegam, que são as quatro reuniões extraordinárias que existem ao longo do ano para debate das sugestões de melhoria. E isso significa que eles têm aquele período até à reunião para passar essas informações. E ainda são recordados disso para realmente estimular esse *feedback* e essa passagem de informação. Acredito que é um bom exemplo de como conseguir estimular essa comunicação, esse à-vontade da comunicação da equipa para a hierarquia toda.

15. O que acha que deve ser alterado?

[Resposta dada na questão anterior]

16. Porquê que essas alterações ainda não foram feitas?

[Não aplicável]

17. Existe *feedback* entre supervisores/subordinados e vice-versa na sua organização?

Sim.

18. Considera importante dar *feedback* aos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Claro. Fazemos isso numa base regular. Não vou dizer diária, porque nem todos os dias nos apercebemos de cenários que seja importante ou que seja o momento oportuno para dar *feedback*. Mas temos a cultura, e estimulamos que esta cultura seja replicada por todos os líderes e diretores de equipa, que é se há algo que nós identificamos que não está alinhado com os propósitos globais que definimos para a equipa, atuamos. Chamamos a pessoa aqui, ou a um outro sítio onde se possa falar de forma à-vontade, e dizemos "esta atitude, esta situação, este comportamento não é o que estamos à espera, por causa disto, disto e disto". Sempre visando a cultura da empresa, sempre visando os interesses superiores dos nossos clientes, da nossa equipa, dos nossos parceiros.

19. Considera importante receber *feedback* dos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sem *feedback* é difícil ajudar seja quem for a evoluir, a crescer e a melhorar. O *feedback* é um ingrediente obrigatório num processo de melhoria e de evolução. Por isso nós queremos *feedback* sobre o nosso trabalho, porque como é que nós podemos melhorar se ninguém nos disser "olha, eu acho que aqui pode-se fazer melhor; olha, eu acho que aqui não estiveste bem". Todos nós precisamos de *feedback*, sem *feedback* a nossa evolução fica condicionada. Nós valorizamos muito o *feedback*, nós estimulamos e solicitamos que o *feedback* exista, de baixo para cima, de cima para baixo, lateralmente, em todos os sentidos. [Ruben Soares]: sempre que vimos de uma reunião de um cliente, seja uma reunião comercial, uma reunião operacional, uma reunião para discussão da evolução de um projeto, logo no trajeto de regresso à Samsys é sempre pedido a todos os intervenientes na reunião uma avaliação da reunião: como é que correu, como é que não correu, o quê que acham que podemos melhorar. E isso faz parte da cultura, está tão enraizado, que faz parte da cultura da empresa. Outro exemplo: todas as reuniões mensais que fazemos, depois nas reuniões seguintes que a equipa tem com os seus líderes um dos temas de debate é sempre a avaliação de reunião, onde todos os colegas avaliam, "gostei disto; gostei daquele novo indicador de performance que foi apresentado; gostei deste novo formato; temos que melhorar

neste aspeto"; toda a gente faz avaliação. Por isso, o facto de termos um *feedback* constante sobre quer o que realizamos, quer a forma como encaramos, quer como estamos no mercado é uma das nossas principais ferramentas de crescimento e evolução.

20. Considera que a comunicação interna na sua empresa pode melhorar? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 22).**

Pode. Não estamos ainda satisfeitos com os níveis de eficiência da comunicação.

21. Que alterações acha que deviam ser feitas?

É um processo evolutivo. A qualidade da nossa comunicação é também um resultado, ou uma consequência, se calhar mais uma consequência. A qualidade da nossa comunicação é também uma consequência da nossa evolução enquanto seres humanos, enquanto pessoas. Se nós procurarmos evoluir e desenvolver competências para comunicarmos de uma forma mais eficiente, esta comunicação obviamente vai melhorar. Se nós usarmos todos os recursos que nos estão disponíveis para otimizarmos a nossa comunicação ela vai melhorar. Por isso eu não sei se algum dia vamos estar satisfeitos com os nossos níveis de comunicação. Porquê? Porque nós vamos estar sempre à espera de mais, vamos estar sempre à espera de melhorar. E depois há algo que nós temos que ter tolerância e capacidade de entendimento, que é: não estamos todos no mesmo nível de desenvolvimento humano. Nós temos níveis heterogéneos de desenvolvimento. Nós temos elementos que já conseguem comunicar num nível bastante interessante e temos outros elementos que têm um espaço enorme de crescimento no que diz respeito à sua qualidade de comunicação. E isto é um trabalho que temos que fazer diariamente: perceber quem é que está em que nível e perceber o quê que nós podemos fazer para estimular que estes outros elementos evoluam na sua comunicação. E, percebermos nós, onde é que a nossa comunicação não é eficiente e ir evoluindo e é muito por tentativa e erro. Para além do desenvolvimento de competências, para além dos processos de aprendizagem que todos nós podemos fazer em várias vertentes para desenvolver uma melhor comunicação, usando todo o nosso corpo, usando o tom de voz, usando a nossa capacidade de perceber se a pessoa com quem estamos a comunicar está efetivamente a perceber a ideia que lhe queremos passar; como é que podemos testar isso, como é que podemos validar se a ideia realmente está a passar ou não, isto é um processo evolutivo. Agora, há muitas coisas que nós podemos fazer, por exemplo nós fizemos, ainda recentemente, duas ações para melhorarmos a nossa comunicação interna. Contratamos uma

pessoa que nos veio aqui dar formação e dividiu-se a equipa em dois para que o número de formandos fosse menor e o formador pudesse nos dar uma maior atenção de comunicação corporal. Toda a dinâmica... a comunicação vai muito para lá das palavras; a comunicação é muito mais do que palavras. As palavras são mais um elemento na comunicação, e esta pessoa veio-nos aqui ajudar a nós termos uma comunicação mais eficiente. Se isso nos ajudou? Sim. Se estamos satisfeitos e se chega? Não, queremos mais.

Secção 3: A Auditoria de Comunicação Interna

22. Considera importante avaliar a comunicação interna da sua organização?

Sim

23. Utilizam algum método ou medida para avaliar o desempenho comunicacional dentro da organização? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 25).**

Não, não temos isso quantificado. Não fazemos uma avaliação quantitativa sobre a eficiência, fazemos uma avaliação qualitativa nos *reports*, nas nossas reuniões, nas nossas conversas de liderança, nos acompanhamentos que fazemos.

24. Qual/quais?

[Não aplicável]

25. O que é, para si, uma auditoria de comunicação interna?

Não tenho bem noção, para ser franco. Tenho que perceber melhor o quê que isso significa, o quê que isso implica, como é que isso é avaliado porque nunca pensei nessa dinâmica.

26. Acha que as auditorias de comunicação interna são importantes/relevantes para uma organização?

Se a ideia que eu tenho do quê que pode ser uma auditoria for algo de perceber que mecanismos é que estão a funcionar bem, qual as taxas de eficiência dos diversos formatos, se a auditoria for algo dentro deste enquadramento, eu penso que será positivo pelo aspeto de consciencialização e depois da consciencialização haverá, obviamente, a necessidade de tomada de medidas para melhorar. Sobre esse ponto de vista parece-me interessante, mas terá que ser algo a esmiuçar.

27. Já realizou alguma auditoria de comunicação interna na sua organização? **(Se a resposta for não passar para a pergunta 32).**

Não.

28. Porquê que o decidiu fazer?

[Não aplicável]

29. Considera que foi um bom investimento?

[Não aplicável]

30. Os resultados tiveram algum impacto efetivo na comunicação interna?

[Não aplicável]

31. Voltaria a realizar uma auditoria?

[Não aplicável]

32. Porquê que nunca o fez? (não são importantes, não ajudam em nada, não valem o investimento financeiro, não sabe como fazer, etc.)

Porque nunca estivemos sensíveis para o ato em si de auditoria. Nós estamos familiarizados com auditorias de consultoria e auditorias técnicas, é algo que nos é familiar, porque nós desempenhamos, nós fazemos estas auditorias, auditorias de consultoria de gestão, auditorias técnicas a infraestruturas, nós fazemos. Por alguma razão, não sei dizer com exatidão, nunca pensamos nesta matéria de auditoria de comunicação. [Ruben Soares]: para ser sincero eu desconhecia que isso existia. Nunca nos falaram disso. Aliás, já tivemos montes de consultores a falar-nos sobre auditorias, a fazer, mas sobre comunicação em específico não. O mais comum é a auditoria de qualidade, de segurança, na nossa área, área de informática, auditorias de comunicação acho que nunca tivemos nenhuma proposta de nenhuma empresa para fazer.

33. Considera algum dia realizar uma auditoria?

Estamos sensíveis para esmiuçar o tema. Perceber como é que isso funciona, qual o impacto, qual o tempo necessário a alocar, qual o investimento para pormos os fatores todos numa balança e depois chegarmos a uma conclusão.

Anexo 4: Entrevista a Hélio Rebelo – Paupério

Secção 1: A Organização

1. Descreva a organização, em que área atua e quais são os principais serviços.

A empresa é uma empresa familiar, neste momento é detida por duas sócias que têm 50% cada uma de quota. Depois, internamente a empresa tem um administrador, que sou eu, que acumulo a função de administrador geral com diretor de produção e também com a questão da parte comercial da empresa. Depois temos uma direção de qualidade que no fundo assegura todos os cumprimentos dos requisitos, quer do ponto de vista da qualidade e segurança dos nossos produtos, quer da parte da certificação e da higiene e segurança no trabalho, que são processos obrigatórios inerentes àquilo que é a nossa atividade. Depois temos ainda um departamento de comunicação e imagem que é responsável por gerir a nossa página de Facebook, o nosso *site*, as nossas lojas, a forma como interagimos com os nossos clientes e com o consumidor final. Basicamente é assim que nós nos estruturamos.

2. Quantos colaboradores tem a organização?

Nós temos atualmente 30 colaboradores, sendo que 18 na produção e 12 na parte administrativa e comercial.

3. Que tipo de deveres e funções tem na organização?

O diretor de produção tem por objetivo otimizar a produção, verificar o seu normal desenvolvimento, necessidades, quer de equipamentos, quer de colaboradores. No fundo nós temos processos pré-estabelecidos para cada um dos produtos com metas, quer de objetivos de produção dentro dos padrões de qualidade que cada um dos produtos tem e compete ao diretor de produção, em função das necessidades que temos de armazém e, consequentemente impostas pelas encomendas dos nossos clientes, ele tem que preparar e planear a produção da empresa. Em função dessa produção há uma série de necessidades que surgem, quer até de matérias primas consumíveis para podermos cumprir as encomendas, quer também uma resposta às próprias encomendas que foram feitas anteriormente e essa resposta comercial aos nossos clientes. E o diretor de produção no fundo faz esta ligação entre as necessidades de executar a produção e, neste caso, como acumulo essas funções com a parte comercial, também com essa ligação do produto acabado com o nosso cliente final que, no nosso caso, nós temos mais do que um cliente final, estamos em mais do que um segmento: nós trabalhamos com grossistas, que

por sua vez vão vender a retalhistas, trabalhamos diretamente com retalhistas, as lojas do Porto, e trabalhamos com o consumidor final porque temos três lojas próprias, ou seja, isto faz com que nós tenhamos uma linguagem para cada um deles. A parte de comunicação e imagem é aquilo que lhe disse há bocado, tem responsabilidade, acima de tudo, pelo Facebook, pelo *site*, pela interação com os clientes, pela forma como as lojas se apresentam e também depois, um bocadinho no nosso caso, funciona muito bem pela responsabilidade do *design* do produto, do *packaging*, porque no fundo nós vivemos muito à custa da imagem do nosso produto. A parte da qualidade é normal, nós temos regras, neste caso são normas europeias que temos que cumprir e temos que ter pessoas formadas na área para assegurar que tenhamos um HCP implementado, uma certificação, para que mesmo as questões de higiene e segurança no trabalho também se cumpram para que não tenhamos acidentes de trabalho. Essas coisas todas que são normais ao desenvolvimento de qualquer atividade industrial.

4. Que decisões toma geralmente no seu trabalho?

[Resposta dada na questão anterior]

Secção 2: A Comunicação Interna na Organização

5. Que importância atribui à comunicação interna na organização?

A comunicação é importante. Ou seja, nós não somos uma grande empresa, somos 30 como disse há bocado, mas independentemente de estarmos a falar de uma grande ou de uma pequena empresa, é necessário que a equipa funcione toda como uma só. E, assim sendo, é importante que os nossos colaboradores, independentemente das funções que desempenham, tenham sempre acesso a tudo o que são informações pertinentes para aquilo que é o nosso negócio. Ou seja, quando desenvolvemos um determinado produto, naturalmente há alguém que conceciona esse produto previamente, mas antes de avançarmos para a produção é necessário comunicarmos aos colaboradores o quê que vamos fazer para que eles percebam qual é o objetivo final com esse produto. Ou seja, as pessoas têm que perceber, têm que estar munidas de toda essa informação. Um exemplo: os nossos funcionários da produção têm consciência, porque já lhes foi dito e lhes é comunicado pela parte comercial, que o nosso cliente diferencia os nossos produtos até pela forma como são embalados. Quando abrimos um sortido da Paupério, os produtos são embalados de uma forma artesanal, estão acamados, têm um aspeto importante e esse *feedback*, é importante que essa comunicação exista. Ou seja, a parte comercial comunica

e os colaboradores que estão, neste caso, a fazer o embalamento sabem disso. Ou seja, a importância da comunicação interna tem a ver com a necessidade que as empresas hoje em dia têm cada vez mais de trabalhar de jusante para montante, ou seja, daquilo que é a vontade do cliente para aquilo que nós temos que produzir, e, assim sendo, essa comunicação ou passa e nós produzimos aquilo que nos é solicitado pelo mercado, ou então se essa comunicação não passa acontece o que acontece muitas vezes, erradamente, que é as empresas produzirem coisas que o mercado não quer. Por isso é que essa comunicação interna tem que se estabelecer.

6. Considera que a sua organização tem uma comunicação interna eficaz?

Eu considero que sim porque, como lhe disse há pouco, a nossa dimensão é relativamente pequena e então torna-se fácil nós comunicarmos com as pessoas. Nós temos uma reunião semanal de planeamento onde interagem os responsáveis que lideram os vários departamentos e depois cada um deles tem que comunicar com as pessoas que trabalham diretamente com eles. Mas estamos a falar, à exceção da produção que é o grande departamento, estamos a falar de conversas muitas vezes de 1 para 2 pessoas, ou seja, muito fáceis de articular. Ou seja, se efetivamente tivéssemos uma outra dimensão teríamos que implementar procedimentos que também fossem fáceis de verificar se essa comunicação se estabelece. No nosso caso, ainda não temos uma estrutura com uma dimensão que me leve a pensar que tenhamos que ter um procedimento. Ou seja, é fácil, eu enquanto administrador, perceber se aquilo que foi dito numa reunião semanal se implementa, porque eu no dia-a-dia estou com as pessoas, com os operadores, com os vendedores de loja e percebo perfeitamente se lhes chegou ou não a informação. Ou seja, quase que há uma verificação *in loco* por parte de quem administra a empresa.

7. Quais são, para si, os pontos fortes da organização no que respeita à comunicação interna?

Eu diria que a qualidade dos nossos produtos advém do simples facto de nós comunicarmos bem. Ou seja, nós estamos no mercado há 143 anos e quando se fala em "Paupério" as pessoas automaticamente associam a produtos com qualidade. Essa qualidade só é possível se ela se verificar em tudo o que são procedimentos da empresa. Ou seja, não chega ter só um bom produto, é preciso ter um bom embalamento, é preciso ter um bom pacote, é preciso ter boas matérias primas. Ou seja, ou esta comunicação se estabelece e toda a gente sabe para que público é que está a trabalhar, qual o posicionamento do nosso produto ou então depois tínhamos

incoerências, o que não é o caso. E, assim sendo, eu penso que o ponto forte desta nossa comunicação interna é nós percebermos que é uma comunicação que se efetua, que se concretiza e que toda a gente trabalha para o mesmo objetivo.

8. E os fracos?

Os pontos fracos acontecem, por exemplo, quando temos entrada de novos colaboradores e nem sempre as pessoas, no fundo, integram esta nossa forma de trabalhar. Nós quando contratamos alguém não ligamos muito à experiência profissional porque partimos do pressuposto que o colaborador vai ser formado cá dentro. E há sempre uma fase, com a entrada desses novos colaboradores – e nós temos crescido ao longo dos últimos anos e por isso temos tido sempre entrada de novos colaboradores – estas novas entradas nem sempre correram pela perfeição. Ou seja, eu deduzo e admito que haja comunicações que não se estabeleceram com esses novos colaboradores que entraram e que não ficaram. Mas digamos que estes pontos fracos na comunicação interna não são assim muitos. Não posso dizer que tenhamos muitos problemas com a comunicação interna.

9. Existe algum plano/estratégia definido para a comunicação interna?

Nós temos um plano – não é aquele plano que do ponto de vista académico se executa muitas vezes – ou seja, nós temos um departamento de comunicação e imagem, mas que é uma pessoa. No organograma ele existe, mas não é uma estrutura, não é um conjunto de pessoas. E há um planeamento que é feito por essa pessoa, mas que depois tem *inputs* dos outros departamentos também em função daquilo que são as disponibilidades da empresa para executar determinadas operações de comunicação que muitas vezes envolvem recursos e nós temos que balancear isso. Mas nós todos os anos estabelecemos objetivos, temos uma vantagem comparado com outro tipo de mercados, é que este tipo de mercado alimentar é muito cíclico. Ou seja, nós temos uma Páscoa, temos um Natal, depois temos o dia do avô, o dia da mãe, o dia do pai. Há uma série de eventos que acontecem ao longo do ano, que se repetem ano a ano, e que faz com que nós trabalhemos para esses eventos e planeemos os produtos em função desses eventos. O resto, temos tido alguma sorte porque efetivamente o facto de sermos uma empresa centenária e com algum *know-how* e algum nome no mercado, faz com que nós tenhamos muitos mecanismos de comunicação que não são "promovidos por nós", mas que nos são oferecidos nomeadamente pelos media.

10. As informações na sua organização são transmitidas maioritariamente através de meios formais (escritos) ou informais?

Normalmente são formais, até por causa das questões de certificação. Ou seja, há o e-mail e depois os responsáveis de cada departamento, no caso a produção, perante uma decisão, emitem um comunicado – nós temos no chão de fábrica um painel de informações, em que sempre que há uma informação nova é lá colocada. Mas também recorremos muito à informação verbal, nomeadamente quando promovemos – e promovemos ainda bastantes vezes ao ano – reuniões com toda a gente e onde damos a conhecer alguma informação que achamos pertinente.

11. Quais são os canais mais utilizados para transmitir informações? (face-a-face, telefone, cartas, memorandos, quadros informativos, *newsletters*, revistas, e-mail, intranet, etc.)

Normalmente é e-mail ou é comunicado. Telefone não há essa necessidade porque nós estamos todos aqui no mesmo edifício. À exceção das duas pessoas que estão nas duas lojas, mas essas duas pessoas que estão nessas duas lojas, juntamente com as encomendas, o abastecimento da própria loja, recebem as informações e ficam logo a par de alguma coisa que seja pertinente e que seja mais urgente também se liga e comunicamos de imediato por telefone. Nesses dois casos que não estão no nosso espaço físico. As restantes pessoas utilizamos os meios normais: o e-mail e os comunicados e as reuniões com toda a gente.

12. Considera que os meios utilizados para a transmissão de informações são adequados?

Eu, até ao momento, não tenho necessidade de ter outros meios. Vai um bocado ao encontro daquilo que disse há pouco: para esta dimensão não faz sentido ter outros meios. Ou seja, eu facilmente desço ali abaixo à produção e falo com toda a gente. Vou-lhe dar um exemplo: se nós queremos combinar com as pessoas o mapa de férias normalmente o que eu faço é paro a produção 15 minutos mais cedo, falamos todos relativamente àquilo que podem ser as possibilidades do mapeamento de férias para o próximo ano, as pessoas levam uma proposta, ficam a pensar e depois dão-nos o *feedback* no escritório uma a uma. Quando temos o *feedback* de toda a gente, em função daquilo que é a vontade maioritária, estabelecemos o mapa de férias. Ou seja, é algo que é fácil de executar dessa forma e penso que qualquer outro procedimento não seria tão eficiente e possivelmente não seria tão rápido.

13. Na sua organização a informação flui maioritariamente do topo para a base, da base para o topo ou de forma lateral, entre "pares"?

Eu acho que é de forma lateral. Eu diria que tanto funciona de cima para baixo como de baixo para cima. Eu facilmente, perante um problema da produção, o problema acontece agora e passado pouco tempo eu estou a ser conhecedor do problema, porque é normal isso acontecer. E de cima para baixo exatamente igual. Ou seja, não há barreiras a essa comunicação. Os operadores – há aqui uma hierarquia, naturalmente, para não estarmos a perder tempo com decisões que não nos competem a nós – mas qualquer operador fala muito abertamente com o encarregado, que por sua vez fala muito abertamente com o engenheiro, e que fala muito abertamente com a administração. Porque nós trabalhamos todos juntos. Agora, dentro desta hierarquia há aqui um mínimo de respeito pela mesma, para que não estejamos a gastar tempo uns aos outros com assuntos que não dizem respeito uns aos outros. Mas quando é um problema que as pessoas percebem que é um problema da empresa, esta comunicação, quer de cima para baixo, quer de baixo para cima, estabelece-se imediatamente.

14. Acha que o fluxo de informação na sua organização deve ser melhorado? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 17).**

Para esta dimensão penso que não.

15. O que acha que deve ser alterado?

[Não aplicável]

16. Porquê que essas alterações ainda não foram feitas?

[Não aplicável]

17. Existe *feedback* entre supervisores/subordinados e vice-versa na sua organização?

Sim, existe. Nós também promovemos uma entrevista anual de acompanhamento onde todos os funcionários da empresa, independentemente da função que desempenham e do lugar no organograma que ocupam, têm uma reunião comigo, que sou administrador geral da empresa, onde falamos um pouco de tudo. Desde expectativas, problemas, tudo, falamos de tudo, componente salarial. Acontece uma vez por ano, não é a única vez, mas esta vez é a vez em que mesmo não sendo – qualquer colaborador pode falar comigo quando quiser as vezes que quiser

– mas mesmo aqueles que nunca querem falar nesta entrevista têm um questionário que lhes é colocado, até do ponto de vista da autoavaliação, para que nós tenhamos a perceção também eu, enquanto líder das pessoas, quais são as reais preocupações das pessoas. É claro que, mesmo assim, as pessoas não são obrigadas a responder, se não quiserem responder, não respondem. Agora, que têm essa oportunidade e que lhes é oferecida essa oportunidade, é.

18. Considera importante dar *feedback* aos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim, considero importante. Até porque as pessoas trabalham, naturalmente, por dinheiro, porque são remuneradas, mas depois há um brio profissional que acumulam com esse rendimento que é o saber que fazem as coisas bem feitas e que isso é apreciado e nós temos essa noção.

19. Considera importante receber *feedback* dos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim, também considero importante perceber que as pessoas estão satisfeitas com o seu local de trabalho.

20. Considera que a comunicação interna na sua empresa pode melhorar? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 22).**

Há coisas a melhorar. Nós neste momento estamos, por exemplo, a atualizar o nosso manual de boas-vindas e regulamento interno porque, lá está, são ações de melhoria que estamos a implementar e independentemente das comunicações que nós fazemos, quer verbalmente, quer através de comunicados, nós achamos por bem proceder à concretização do manual do ponto de vista físico para que as pessoas possam ter em casa e que perante uma dúvida, e até mesmo antes de colocar, possam consultar. E nós estamos neste momento a executar um manual e um regulamento que iremos dar a todos os funcionários que cá trabalham, mas, acima de tudo, que servirá para os novos receberem no dia da entrada, que não temos, neste momento. Temos isso em suporte informático, temos em suporte físico nas zonas para consulta, mas queremos produzir também para que as pessoas fiquem com o seu próprio manual e regulamento.

21. Que alterações acha que deviam ser feitas?

[Resposta dada na questão anterior]

Secção 3: A Auditoria de Comunicação Interna

22. Considera importante avaliar a comunicação interna da sua organização?

Acho. Quando nós temos problemas na empresa eles podem advir dessa comunicação interna. Por isso eu acho que é importante avaliar, todos os procedimentos da empresa devem ser avaliados e a comunicação interna é um procedimento, por isso também terá que o ser.

23. Utilizam algum método ou medida para avaliar o desempenho comunicacional dentro da organização? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 25).**

Neste momento não temos nenhum método para medir isso. Nós trabalhamos um pouco por reação: se os problemas acontecem nós tentamos perceber o que aconteceu. Esta reação é tão célere que depois o custo/benefício de um outro procedimento muitas vezes não é justificável, tendo em conta o número de ocorrências que temos negativas e tendo em conta a forma como resolvemos esses problemas quando eles acontecem, que é muito rápida, porque não há aqui um distanciamento entre a gestão e a operação. Ou seja, trabalhamos todos juntos, temos funções diferentes, mas trabalhamos todos juntos.

24. Qual/quais?

[Não aplicável]

25. O que é, para si, uma auditoria de comunicação interna?

É a forma de validarmos e de fiscalizarmos se aquilo que é dito pela gestão de topo relativamente àquilo que é o motor do nosso negócio é compreendido, é do conhecimento de todos os que fazem parte desse negócio. Ou seja, muitas vezes há uma perceção de quem gere que não é real. Nós somos auditados internamente, até por causa do processo de certificação que, embora ainda não a tenhamos já estamos a executar, só nos falta pedir mesmo a auditoria externa, mas já fizemos auditorias internas e temos essa consciência que não adianta dizer que eu acho que as pessoas sabem isto se elas não souberem. E as auditorias internas têm esse objetivo: perceber se aquilo que é branco para mim é branco para os colaboradores, se aquilo que é preto para mim é preto para eles. Penso eu que é uma forma de homogeneizar a comunicação e de perceber se a mensagem se concretizou, a passagem da mensagem.

26. Acha que as auditorias de comunicação interna são importantes/relevantes para uma organização?

Acho. Acho que são. Elas normalmente são associadas a outro tipo de auditorias. Quando fazemos uma auditoria da ADSF, que é o nosso caso, automaticamente estamos a auditar a comunicação interna. Porque se não houvesse comunicação interna não conseguiríamos passar esse tipo de auditorias. Porque efetivamente é necessário que os colaboradores que não dominam essas regras sejam detentores delas, então para serem detentores de regras que eles não estudaram, que não têm formação superior, é porque houve uma comunicação interna, é porque houve essa formação dentro da empresa.

27. Já realizou alguma auditoria de comunicação interna na sua organização? **(Se a resposta for não passar para a pergunta 32).**

Especificamente de comunicação interna não.

28. Porquê que o decidiu fazer?

[Não aplicável]

29. Considera que foi um bom investimento?

[Não aplicável]

30. Os resultados tiveram algum impacto efetivo na comunicação interna?

[Não aplicável]

31. Voltaria a realizar uma auditoria?

[Não aplicável]

32. Porquê que nunca o fez? (não são importantes, não ajudam em nada, não valem o investimento financeiro, não sabe como fazer, etc.)

Nas auditorias que temos tido, nomeadamente auditorias da parte de certificação alimentar ainda não verificamos problemas que derivassem da falta de comunicação interna. Ou seja, eu acho que para nós apostarmos nesse tipo de auditoria nós tínhamos que ter indícios de que isso seria um problema na empresa e neste momento não me parece que tenhamos problemas de

comunicação. E volto a dizer: muito por causa da nossa dimensão. Eu acho que as estruturas, à medida que vão crescendo e vão tendo patamares e níveis hierárquicos cada vez maiores e com cada vez mais pessoas, nós temos que ter esse tipo de mecanismos, porque depois as coisas falham. Mas a estrutura ainda é tão pequena, ou seja, a pessoa que está responsável por toda a estrutura ainda fala com um de cada vez, ainda sabe o seu nome, ainda cumprimenta, ainda se verifica *in loco* se as coisas estão a ser bem feitas. Às vezes as coisas podem correr mal, no nosso caso não têm corrido, não temos tido nenhum problema.

33. Considera algum dia realizar uma auditoria?

Sim, se crescermos e se eu perceber que será mais um item necessário a auditar, a fiscalizar, a perceber se efetivamente as coisas se desenvolvem de uma forma normal, parece-me possível que faça esse investimento.

Anexo 5: Entrevista a Jorge Morgado – Metro do Porto

Secção 1: A Organização

1. Descreva a organização, em que área atua e quais são os principais serviços.

A Metro do Porto é uma empresa criada em 1994 com capitais inteiramente públicos, quer do Estado Português, quer das Autarquias da Área Metropolitana do Porto e que tinha como missão conceber o que viria a ser a rede de metro do Porto, criar condições para que ela fosse construída, para que fosse financiada e para que funcionasse e fosse colocada em operação. Hoje em dia a empresa é concessionária do Estado Português para a operação do metro do Porto e tem essa dupla vocação: por um lado gerir esta rede de transportes, que é o metro do Porto, no dia-a-dia, e por outro lado contemplar, considerar, estudar possíveis alargamentos dessa rede, criando condições também de financiamento e legais para que ela se execute.

2. Quantos colaboradores tem a organização?

A Metro do Porto, incluindo os órgãos sociais tem cerca de 85 colaboradores.

3. Que tipo de deveres e funções tem na organização?

Na Metro do Porto a minha função é a de diretor de comunicação e, por isso, integro e dirijo um gabinete de comunicação que é composto, contando comigo, composto por 4 pessoas que gere toda a comunicação institucional, social, relações com os órgãos de comunicação social, relações com os *stakeholders*, relações com os clientes, relações com a comunidade em geral.

4. Que decisões toma geralmente no seu trabalho?

Na Metro do Porto eu dirijo uma equipa que é multidisciplinar, com pessoas mais ligadas à área de relações públicas, portanto mais ligadas à área de produção de conteúdos editoriais, e pessoas mais ligadas à produção de conteúdos audiovisuais e à gestão de ferramentas de comunicação com os clientes.

Secção 2: A Comunicação Interna na Organização

5. Que importância atribui à comunicação interna na organização?

Numa empresa da dimensão da Metro do Porto que em termos de qualificação do número de pessoas é uma média empresa em que as pessoas não se cruzam no seu dia-a-dia, não têm tanto por hábito trabalharem juntas, não há uma cooperação entre os vários... é uma empresa

organizada em departamentos, em gabinetes e em várias equipas e, portanto, não é tão habitual haver um trabalho conjunto entre os vários colaboradores. Aí sim, se calhar a comunicação interna é uma ferramenta muito mais relevante e mais decisiva para manter os colaboradores envolvidos, informados, alinhados quanto aos objetivos e quanto à forma de pensar e, portanto, ser necessário... quanto maior for a organização – e neste caso eu comparo uma organização mini com uma organização média – neste segundo caso ser uma ferramenta muito mais importante a comunicação interna.

6. Considera que a sua organização tem uma comunicação interna eficaz?

Na Metro do Porto a comunicação interna, sendo existente e sendo algo que é trabalhado numa base diária, é eficaz na medida em que a informação chega a todos os colaboradores e, portanto, todos eles estão envolvidos e alinhados com aquilo que está em curso.

7. Quais são, para si, os pontos fortes da organização no que respeita à comunicação interna?

Sendo uma empresa bastante maior, o ponto forte da comunicação interna é, no fundo, reforçar a imagem de capacidade, de competência, de eficácia da própria empresa, uma vez que os vários quadros da empresa acabam por ser também porta-vozes externos da mesma e acabam por ser líderes de opinião nos seus mais diversos meios e, portanto, estarem habilitados – e sendo uma empresa que presta um serviço público, que tem perto de 60 milhões de clientes por ano – tem uma responsabilidade social muito mais presente, muito mais marcante e, portanto, temos nos colaboradores da empresa pessoas capazes e competentes de prestar informação e de justificar as escolhas, as opções e as estratégias que a empresa desenvolve.

8. E os fracos?

O facto de haver uma dispersão muito grande de colaboradores em áreas muito distintas que muitas vezes não se tocam e, muito embora a informação interna seja produzida e seja divulgada e chegue ao conhecimento das pessoas, se calhar muitas vezes não há um envolvimento tão intenso ou tão forte quanto se pretendia e, isso sim pode ser considerado um ponto fraco.

9. Existe algum plano/estratégia definido para a comunicação interna?

Sim. Existe um conjunto de regras de comunicação interna, certo tipo de informação, certo tipo de medidas, que por norma são comunicados a todos os colaboradores e existem alguns

momentos em que toda a equipa é reunida e é prestada informação sobre a atividade da empresa em diversas áreas, em determinados projetos, de modo a que todas as pessoas de viva-voz recebam informação em primeira mão e que possam interagir com os decisores da empresa, com o conselho de administração, nomeadamente esclarecendo dúvidas, pondo questões – não tanto nas questões que têm mais a ver com questões laborais ou da relação dos trabalhadores com a empresa – mas no que toca à atividade regular da empresa.

10. As informações na sua organização são transmitidas maioritariamente através de meios formais (escritos) ou informais?

Por meios digitais, mas sem um formalismo excessivo. Não são propriamente diretivas. Essas existem também, mas o que tem a ver com comunicação interna relativa à atividade da empresa ocorre sobretudo por meios digitais, *newsletters* internas, um portal interno onde também estão essas competências formais, tipo marcação de férias, acesso a documentos, a formulários, etc. mas estão também sempre disponíveis informações de natureza empresarial, da própria atividade da empresa, e informações de caráter mais social, como datas de aniversário e outros acontecimentos relevantes na vida da empresa.

11. Quais são os canais mais utilizados para transmitir informações? (face-a-face, telefone, cartas, memorandos, quadros informativos, *newsletters*, revistas, e-mail, intranet, etc.)

O e-mail, a *newsletter* e esse portal interno, essa espécie de intranet que todos os colaboradores, e só os colaboradores têm acesso.

12. Considera que os meios utilizados para a transmissão de informações são adequados?

Sim. O importante é que as pessoas recebam informação de uma forma natural, e não excessiva, mas de uma forma natural e regular e de um modo que não as obrigue a ir à procura de informação, mas que essa informação interna, que é suposto terem, chegue naturalmente às pessoas.

13. Na sua organização a informação flui maioritariamente do topo para a base, da base para o topo ou de forma lateral, entre "pares"?

Do topo para a base e de forma lateral.

14. Acha que o fluxo de informação na sua organização deve ser melhorado? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 17).**

Acho que o *feedback* que existe da base para o topo, e considerando a base como as pessoas que estão mais no terreno e mais próximas da real atividade e dos reais problemas da empresa, se calhar é sempre importante em qualquer empresa reforçar esse aspeto da comunicação de baixo para cima, digamos assim. Acho que é um bom princípio que é sempre verdadeiro.

15. O que acha que deve ser alterado?

[Resposta dada na questão anterior]

16. Porquê que essas alterações ainda não foram feitas?

[Não aplicável]

17. Existe *feedback* entre supervisores/subordinados e vice-versa na sua organização?

Sim.

18. Considera importante dar *feedback* aos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim.

19. Considera importante receber *feedback* dos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim, muito importante. Isso é que permite a uma organização, uma empresa, ser mais próxima, mas eficaz, mais produtiva. É fundamental.

20. Considera que a comunicação interna na sua empresa pode melhorar? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 22).**

Sim, eu acho que é uma área sempre em desenvolvimento e sempre em melhoria. A melhoria pode sempre começar pela utilização de novos canais, novas tecnologias, tecnologias e canais mais adequados à realidade em que vivemos e, portanto, mais não seja em termos técnicos essa melhoria é sempre possível de ser conseguida. Mas também em termos de estrutura da organização interna acho que se deve manter sempre a preocupação de monitorizar, de perceber

o que funciona e o que pode ser melhorado e, portanto, implementar as melhorias que se justifiquem.

21. Que alterações acha que deviam ser feitas?

[Resposta dada na questão anterior]

Secção 3: A Auditoria de Comunicação Interna

22. Considera importante avaliar a comunicação interna da sua organização?

Sim. Acho que está diretamente ligada à capacidade de trabalho de cada colaborador, à produtividade de cada colaborador, ao bom ambiente entre colaboradores no seio da estrutura e, portanto, sim.

23. Utilizam algum método ou medida para avaliar o desempenho comunicacional dentro da organização? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 25).**

Métodos mais estatísticos, na medida em que se possa contabilizar quantas reuniões de colaboradores existem por ano, quantas comunicações são feitas com os diversos colaboradores, quantas notícias são divulgadas pela estrutura interna e, portanto, há um conjunto de indicadores que nos permite monitorizar o desempenho da comunicação interna.

24. Qual/quais?

[Resposta dada na questão anterior]

25. O que é, para si, uma auditoria de comunicação interna?

Na Metro do Porto existem auditorias porque se trata de uma empresa certificada e, portanto, existem procedimentos que são avaliados e de 2 em 2 anos, pelo menos, realizamos uma auditoria interna e uma auditoria externa. Portanto, fazemos 2 auditorias em cada 2 anos, em que são monitorizados e avaliados o cumprimento dos procedimentos, a própria estrutura dos procedimentos e a necessidade, ou não, de os rever e de os melhorar. Muitas vezes essas auditorias que abordam também a comunicação interna levam a oportunidades de melhoria que normalmente são implementadas.

26. Acha que as auditorias de comunicação interna são importantes/relevantes para uma organização?

Sim, diria que são importantes desde que, se calhar cumprindo também, ou considerem também nessa auditoria outras áreas de atividade: a comunicação pura e dura, propriamente dita, a estrutura de pessoal, um conjunto de fatores que tem reflexo na comunicação interna e que deve ser avaliado. Mas sim, uma auditoria a nível da comunicação interna faz sentido e é algo que permite sempre melhorar o grau de satisfação dos colaboradores, das chefias, porque permite introduzir melhorias e desenvolvimentos em todos esses processos.

27. Já realizou alguma auditoria de comunicação interna na sua organização? **(Se a resposta for não passar para a pergunta 32).**

Sim. A Metro do Porto é certificada em termos de qualidade, ambiente e segurança e ao nível da qualidade e da estrutura da organização essas auditorias abordam também a área da comunicação, quer externa quer interna. Um processo de auditoria da Metro do Porto demora sensivelmente uma semana inteira. Há sempre uma manhã ou uma tarde que são dedicadas à comunicação, quer interna, quer externa.

28. Porquê que o decidiu fazer?

[Empresa certificada]

29. Considera que foi um bom investimento?

Sim, é algo que nos permite detetar problemas, identificar fragilidades, e que nos permite identificar oportunidades de melhoria que levam à revisão de procedimentos, se for o caso, à introdução de novos procedimentos e novas ferramentas e à correção do que possa eventualmente não funcionar também em cada momento.

30. Os resultados tiveram algum impacto efetivo na comunicação interna?

Sim, por norma têm. Não têm sempre, porque como disse repetem-se com uma periodicidade a cada 2 anos, mas com frequência há sugestões, há oportunidades de melhoria que são detetadas e que levam a que sejam introduzidas melhorias e que sejam melhorados procedimentos e processos de comunicação.

31. Voltaria a realizar uma auditoria?

[Não aplicável]

32. Porquê que nunca o fez? (não são importantes, não ajudam em nada, não valem o investimento financeiro, não sabe como fazer, etc.)

[Não aplicável]

33. Considera algum dia realizar uma auditoria?

[Não aplicável]

Anexo 6: Entrevista a Jorge Morgado – CCCP

Secção 1: A Organização

1. Descreva a organização, em que área atua e quais são os principais serviços.

A CCCP, que é uma sigla que quer dizer Companhia de Comunicação e Consultadoria do Porto é uma agência de comunicação. Foi fundada em 2015 e presta serviços de consultadoria em comunicação e de assessoria de imprensa, criação de conteúdos, gestão de conteúdos, gestão de ferramentas de comunicação a um conjunto alargado de clientes.

2. Quantos colaboradores tem a organização?

A CCCP tem 4 colaboradores, dos quais 2 a tempo inteiro.

3. Que tipo de deveres e funções tem na organização?

Na CCCP sou sócio e sou gerente, tenho funções de direção da empresa a todos os níveis, nível comercial, de contacto com os clientes, a nível interno, de gestão da equipa, de gestão dos recursos humanos. Portanto, tenho essa função de direção a todos os níveis, também sendo uma micro-empresa.

4. Que decisões toma geralmente no seu trabalho?

Na CCCP tudo o que tenha a ver com planeamento de trabalho, com organização de trabalho, com a definição de objetivos e de metas a alcançar, bem como a relação com os clientes com os quais trabalhamos.

Secção 2: A Comunicação Interna na Organização

5. Que importância atribui à comunicação interna na organização?

Bastante. Acho que é uma área decisiva, não é tratada de uma forma tão sistematizada ou tão metodológica como em organizações públicas. Neste caso, eu dirigindo uma organização pequena, que é composta por 4 pessoas, a comunicação interna, até pela proximidade das pessoas entre si ou por trabalharem muito mais em equipa é um conceito que está sempre presente e que acontece com naturalidade as pessoas terem conhecimento das várias atividades que a empresa desenvolve e, portanto, se calhar aí trata-se mais de promover e de salvaguardar o bom espírito de equipa e o trabalho de equipa e a cooperação entre as várias pessoas.

6. Considera que a sua organização tem uma comunicação interna eficaz?

Na CCCP sim. As pessoas trabalham juntas, no mesmo espaço, estão envolvidas na distribuição de tarefas, apoiam-se mutuamente, trabalham em equipa fazendo valer as competências específicas de cada um em função das tarefas que é necessário executar e com sentido de responsabilidade partilhado grande.

7. Quais são, para si, os pontos fortes da organização no que respeita à comunicação interna?

O facto de as pessoas trabalharem todas fisicamente no mesmo espaço, todos os dias, trabalharem em equipa junto dos diversos clientes com os quais a empresa trabalha e, por isso, tratando-se de uma estrutura muito pequena haver a possibilidade, ou capacidade, ou competência de cada colaborador poder fazer tudo. Ou seja, todas as tarefas que são desenvolvidas no interior da empresa, por via das pessoas terem formação e conhecimento, terem relação e terem contacto com os vários clientes, qualquer colaborador é capaz de desempenhar qualquer tarefa e isso é importante para uma organização que, sendo pequena, precisa de pessoas com polivalência suficiente e com capacidade para intervir e para trabalhar nas mais diversas situações.

8. E os fracos?

Numa empresa tão pequena como a CCCP eu acho que não deteto assim nenhum ponto fraco evidente porque o sentido de responsabilidade das pessoas envolvidas é suficientemente forte, digamos, para que não haja perda de informação, não haja desalinhamento quanto aos objetivos e quanto às funções e tarefas que a empresa desenvolve.

9. Existe algum plano/estratégia definido para a comunicação interna?

Não. É uma área da comunicação interna sempre presente, mas que sucede de uma forma normal e natural sem propriamente um planeamento exaustivo ou intensivo.

10. As informações na sua organização são transmitidas maioritariamente através de meios formais (escritos) ou informais?

Através mais de meios informais, mas também com recurso, embora de forma informal, com recurso a comunicação física por e-mail.

11. Quais são os canais mais utilizados para transmitir informações? (face-a-face, telefone, cartas, memorandos, quadros informativos, *newsletters*, revistas, e-mail, intranet, etc.)

O telefone e o e-mail, para além da comunicação verbal habitual.

12. Considera que os meios utilizados para a transmissão de informações são adequados?

Sim. O importante é que as pessoas recebam informação de uma forma natural, e não excessiva, mas de uma forma natural e regular e de um modo que não as obrigue a ir à procura de informação, mas que essa informação interna, que é suposto terem, chegue naturalmente às pessoas.

13. Na sua organização a informação flui maioritariamente do topo para a base, da base para o topo ou de forma lateral, entre "pares"?

Diria que, em igual medida, das três formas.

14. Acha que o fluxo de informação na sua organização deve ser melhorado? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 17).**

Acho que o *feedback* que existe da base para o topo, e considerando a base como as pessoas que estão mais no terreno e mais próximas da real atividade e dos reais problemas da empresa, se calhar é sempre importante em qualquer empresa reforçar esse aspeto da comunicação de baixo para cima, digamos assim. Acho que é um bom princípio que é sempre verdadeiro.

15. O que acha que deve ser alterado?

[Resposta dada na questão anterior]

16. Porquê que essas alterações ainda não foram feitas?

[Não aplicável]

17. Existe *feedback* entre supervisores/subordinados e vice-versa na sua organização?

Sim.

18. Considera importante dar *feedback* aos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim.

19. Considera importante receber *feedback* dos seus subordinados acerca do trabalho que estes realizam e/ou das decisões tomadas pela gestão?

Sim, muito importante. Isso é que permite a uma organização, uma empresa, ser mais próxima, mas eficaz, mais produtiva. É fundamental.

20. Considera que a comunicação interna na sua empresa pode melhorar? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 22).**

Sim, eu acho que é uma área sempre em desenvolvimento e sempre em melhoria. A melhoria pode sempre começar pela utilização de novos canais, novas tecnologias, tecnologias e canais mais adequados à realidade em que vivemos e, portanto, mais não seja em termos técnicos essa melhoria é sempre possível de ser conseguida. Mas também em termos de estrutura da organização interna acho que se deve manter sempre a preocupação de monitorizar, de perceber o que funciona e o que pode ser melhorado e, portanto, implementar as melhorias que se justifiquem.

21. Que alterações acha que deviam ser feitas?

[Resposta dada na questão anterior]

Secção 3: A Auditoria de Comunicação Interna

22. Considera importante avaliar a comunicação interna da sua organização?

Sim. Acho que está diretamente ligada à capacidade de trabalho de cada colaborador, à produtividade de cada colaborador, ao bom ambiente entre colaboradores no seio da estrutura e, portanto, sim.

23. Utilizam algum método ou medida para avaliar o desempenho comunicacional dentro da organização? **(Se a resposta for não, passar para a pergunta 25).**

Métodos mais estatísticos, na medida em que se possa contabilizar quantas reuniões de colaboradores existem por ano, quantas comunicações são feitas com os diversos colaboradores,

quantas notícias são divulgadas pela estrutura interna e, portanto, há um conjunto de indicadores que nos permite monitorizar o desempenho da comunicação interna.

24. Qual/quais?

[Resposta dada na questão anterior]

25. O que é, para si, uma auditoria de comunicação interna?

Na CCCP, por causa da dimensão, não existe propriamente auditoria.

26. Acha que as auditorias de comunicação interna são importantes/relevantes para uma organização?

Sim, diria que são importantes desde que, se calhar cumprindo também, ou considerem também nessa auditoria outras áreas de atividade: a comunicação pura e dura, propriamente dita, a estrutura de pessoal, um conjunto de fatores que tem reflexo na comunicação interna e que deve ser avaliado. Mas sim, uma auditoria a nível da comunicação interna faz sentido e é algo que permite sempre melhorar o grau de satisfação dos colaboradores, das chefias, porque permite introduzir melhorias e desenvolvimentos em todos esses processos.

27. Já realizou alguma auditoria de comunicação interna na sua organização? **(Se a resposta for não passar para a pergunta 32).**

Não.

28. Porquê que o decidiu fazer?

[Não aplicável]

29. Considera que foi um bom investimento?

[Não aplicável]

30. Os resultados tiveram algum impacto efetivo na comunicação interna?

[Não aplicável]

31. Voltaria a realizar uma auditoria?

[Não aplicável]

32. Porquê que nunca o fez? (não são importantes, não ajudam em nada, não valem o investimento financeiro, não sabe como fazer, etc.)

[Dimensão muito reduzida da empresa]

33. Considera algum dia realizar uma auditoria?

Sim, admito que sim. Admito que possa fazer sentido e que, muito embora a empresa seja muito pequena e, portanto, não seja tão rígida em termos de organização de comunicação interna, sim, poderá fazer sentido.

Anexo 7: Grelha de Análise da Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares - Samsys

Categorias		Entrevistados Samuel Soares e Ruben Soares - Samsys
Organização	Área de negócio	"A Samsys é uma empresa de tecnologias de informação. O nosso enquadramento, o âmbito da nossa empresa é trabalhar a área da consultoria e soluções informáticas"
	Serviços	"Temos três grandes áreas de atuação, nomeadamente, a área de engenharia de sistemas (...) a área da consultoria e software de gestão (...) a área de comunicação e desenvolvimento"
	Colaboradores	"Atualmente estamos com 49 colaboradores"
	Deveres e funções	"Eu, juntamente com o meu irmão e meu sócio tenho a responsabilidade da liderança de topo da equipa. Eu faço as funções de diretor geral, o meu irmão faz as funções de diretor executivo (...) definimos o rumo, definimos a estratégia, definimos o posicionamento no mercado, (...) somos os guardiões da cultura empresarial (...). Acumulamos também, para já, a responsabilidade da direção comercial da empresa"
	Tipo de decisões	"(...) decisão final sobre investimentos, (...) decisão de seguimento de negócios comerciais, tendo a responsabilidade da direção comercial alguns negócios que ainda vêm a nós para ajudarmos a fazer tomadas de decisão estratégica, (...) decisões estratégicas sobre contratação (...). Decisões financeiras (...), mas basicamente estratégica"
Comunicação Interna	Nível importância	"Muita! Enorme, gigante! A comunicação interna será provavelmente das coisas mais importantes no âmbito da empresa, para não dizer mesmo a mais importante"
	Eficácia	"Não está ainda nos níveis que desejamos. Acreditamos que estamos com um nível bastante interessante no que diz respeito à comunicação interna"
	Pontos fortes	"Nós praticamos uma cultura de transparência e de clareza na nossa comunicação. Somos extremamente francos e claros nas comunicações que fazemos. Procuramos ter redundâncias sobre aspetos de comunicação interna. Reforçamos a comunicação interna, para além do dia-a-dia, com reuniões semanais, reuniões mensais e uma reunião anual"
	Pontos fracos	"A assertividade e a sintetização em algumas comunicações ainda pode ser melhorada"
	Plano/estratégia	"Temos alguns formatos já documentados nesse aspeto, e que estão inclusive no manual de acolhimento de todos os colaboradores que ingressam na nossa equipa. Há outros ainda por documentar e formalizar"
	Alterações	"É um processo evolutivo. (...) A qualidade da nossa comunicação é também uma consequência da nossa evolução enquanto seres humanos, enquanto pessoas. Se nós procurarmos evoluir e desenvolver competências para comunicarmos de uma forma mais eficiente, esta comunicação obviamente vai melhorar. Se nós usarmos todos os recursos que nos estão disponíveis para otimizarmos

		a nossa comunicação ela vai melhorar. Por isso eu não sei se algum dia vamos estar satisfeitos com os nossos níveis de comunicação. Porquê? Porque nós vamos estar sempre à espera de mais, vamos estar sempre à espera de melhorar. (...) Agora, há muitas coisas que nós podemos fazer, por exemplo nós fizemos, ainda recentemente, duas ações para melhorarmos a nossa comunicação interna. Contratamos uma pessoa que nos veio aqui dar formação"
Informações	Formalidade	[Rúben]: "Aquelas comunicações que estão estruturadas e que têm uma recorrência pré-definida, são utilizados meios digitais. (...) Quando existe necessidade de uma reunião para debater um tema, para falar sobre um assunto que está fora, digamos assim, dos reports sistematizados, aí sim, é mais usual fazermos as reuniões"
	Canais	"Depende do tipo de comunicação, depende do objetivo dessa comunicação. Se for algo que pretendemos uma atuação rápida usamos, por exemplo, o Skype, um telefonema, SMS, presencial. (...) Se estivermos a falar de algo mais estratégico, algo não tão urgente, usamos meios como o e-mail e reforçamos nas reuniões"
	Eficácia dos canais	"Consideramos que neste momento são os meios que nos parecem ser os mais eficientes"
	Fluxo	"Eu acho que temos os 3 formatos, honestamente. (...) Obviamente com um fluxo e dimensão diferente, mas há os 3 formatos"
	Eficácia do fluxo	"O fluxo da base para a pirâmide, na nossa perspetiva, ainda não está nos níveis que nós procuramos, nós queremos ter mais report da equipa. (...) Por vezes acontecem falhas e erros porque há uma comunicação não eficiente ou há falta de comunicação entre as equipas que interagem no mesmo projeto. Às vezes, até dentro da própria sub-equipa, se assim se pode usar a expressão, às vezes a comunicação não é eficiente, porque há falhas, e as falhas quando acontecem 90% são falhas de comunicação"
	Alterações	[Ruben]: "Sobre a comunicação de baixo para cima, existem estímulos que fazemos com regularidade na recolha de opiniões, inclusive de toda a equipa e sugestões de melhoria de toda a equipa, para que eles façam chegar isso aos seus lideres, para que depois possa ser discutida nas reuniões de liderança. (...) Espontaneamente e de forma esporádica, quando alguma coisa corre mal, a informação até vai subindo. Criar o hábito de regularmente, de baixo para cima, a informação fluir, parece-nos que é um desafio mais complicado para as empresas. Porque o habitual é de cima para baixo; criar o hábito de regularmente o operacional dar *feedback* de forma espontânea é algo muito interessante"
Feedback	Existência	"Sim"
	Importância de dar *feedback*	"Claro. Fazemos isso numa base regular. (...) temos a cultura, e estimulados que esta cultura seja replicada por todos os líderes e diretores de equipa, que é se há algo que nós identificamos que não está alinhado com os propósitos globais que definimos para a equipa, atuamos"
	Importância de receber *feedback*	"Todos nós precisamos de *feedback*, sem *feedback* a nossa evolução fica condicionada. Nós valorizamos muito o *feedback*, nós estimulamos e solicitamos que o *feedback* exista, de baixo para cima, de cima para baixo, lateralmente, em todos os sentidos"

Auditorias de Comunicação Interna	Importância de avaliar a com.	"Sim"
	Medidas utilizadas	"Não, não temos isso quantificado. Não fazemos uma avaliação quantitativa sobre a eficiência, fazemos uma avaliação qualitativa nos *reports*, nas nossas reuniões, nas nossas conversas de liderança, nos acompanhamentos que fazemos"
	O que é	"Não tenho bem noção, para ser franco. Tenho que perceber melhor o quê que isso significa, o quê que isso implica, como é que isso é avaliado porque nunca pensei nessa dinâmica"
	Relevância	"Se a ideia que eu tenho do quê que pode ser uma auditoria for algo de perceber que mecanismos é que estão a funcionar bem, qual as taxas de eficiência dos diversos formatos, se a auditoria for algo dentro deste enquadramento, eu penso que será positivo pelo aspeto de consciencialização e depois da consciencialização haverá, obviamente, a necessidade de tomada de medidas para melhorar. Sobre esse ponto de vista parece-me interessante, mas terá que ser algo a esmiuçar"
Realização de Auditorias	Sim/Não	"Não"
	Motivo	"Porque nunca estivemos sensíveis para o ato em si de auditoria. Nós estamos familiarizados com auditorias de consultoria e auditorias técnicas (...). Por alguma razão, não sei dizer com exatidão, nunca pensamos nesta matéria de auditoria de comunicação. [Ruben]: para ser sincero eu desconhecia que isso existia. Nunca nos falaram disso. Aliás, já tivemos montes de consultores a falar-nos sobre auditorias, a fazer, mas sobre comunicação em específico não"
	Retorno do investimento	Não se aplica
	Impacto dos resultados	Não se aplica
	Possibilidade de realização	"Estamos sensíveis para esmiuçar o tema. Perceber como é que isso funciona, qual o impacto, qual o tempo necessário a alocar, qual o investimento para pormos os fatores todos numa balança e depois chegarmos a uma conclusão"

Tabela 2: Grelha de Análise da Entrevista a Samuel Soares e Ruben Soares

Anexo 8: Grelha de Análise da Entrevista a Hélio Rebelo – Paupério

Categorias		Entrevistado Hélio Rebelo – Paupério
Organização	Área de negócio	[Empresa de produtos alimentares] "A empresa é uma empresa familiar, neste momento é detida por duas sócias que têm 50% cada uma de quota"
	Serviços	"A empresa tem um administrador, que sou eu, que acumulo a função de administrador geral com diretor de produção e também com a questão da parte comercial da empresa. (...) temos uma direção de qualidade (...) temos ainda um departamento de comunicação e imagem"
	Colaboradores	"Nós temos atualmente 30 colaboradores"
	Deveres e funções	[Administrador geral, diretor de produção, diretor comercial]
	Tipo de decisões	"O diretor de produção tem por objetivo otimizar a produção, verificar o seu normal desenvolvimento, necessidades, quer de equipamentos, quer de colaboradores. (...) E o diretor de produção no fundo faz esta ligação entre as necessidades de executar a produção e, neste caso, como acumulo essas funções com a parte comercial, também com essa ligação do produto acabado com o nosso cliente final"
Comunicação Interna	Nível importância	"A comunicação é importante. Ou seja, nós não somos uma grande empresa, somos 30 como disse há bocado, mas independentemente de estarmos a falar de uma grande ou de uma pequena empresa, é necessário que a equipa funcione toda como uma só. E, assim sendo, é importante que os nossos colaboradores, independentemente das funções que desempenham, tenham sempre acesso a tudo o que são informações pertinentes para aquilo que é o nosso negócio. (...) A importância da comunicação interna tem a ver com a necessidade que as empresas hoje em dia têm cada vez mais de trabalhar de jusante para montante, ou seja, daquilo que é a vontade do cliente para aquilo que nós temos que produzir, e, assim sendo, essa comunicação ou passa e nós produzimos aquilo que nos é solicitado pelo mercado, ou então se essa comunicação não passa acontece o que acontece muitas vezes, erradamente, que é as empresas produzirem coisas que o mercado não quer. Por isso é que essa comunicação interna tem que se estabelecer"
	Eficácia	"Eu considero que sim porque, como lhe disse há pouco, a nossa dimensão é relativamente pequena e então torna-se fácil nós comunicarmos com as pessoas"
	Pontos fortes	"Eu diria que a qualidade dos nossos produtos advém do simples facto de nós comunicarmos bem. Ou seja, nós estamos no mercado há 143 anos e quando se fala em "Paupério" as pessoas automaticamente associam a produtos com qualidade. Essa qualidade só é possível se ela se verificar em tudo o que são procedimentos da empresa. (...) Ou seja, ou esta comunicação se estabelece e toda

		a gente sabe para que público é que está a trabalhar, qual o posicionamento do nosso produto ou então depois tínhamos incoerências, o que não é o caso. E, assim sendo, eu penso que o ponto forte desta nossa comunicação interna é nós percebermos que é uma comunicação que se efetua, que se concretiza e que toda a gente trabalha para o mesmo objetivo"
	Pontos fracos	"Os pontos fracos acontecem, por exemplo, quando temos entrada de novos colaboradores e nem sempre as pessoas, no fundo, integram esta nossa forma de trabalhar. (...) Ou seja, eu deduzo e admito que haja comunicações que não se estabeleceram com esses novos colaboradores que entraram e que não ficaram. Mas digamos que estes pontos fracos na comunicação interna não são assim muitos. Não posso dizer que tenhamos muitos problemas com a comunicação interna"
	Plano/estratégia	"Nós temos um plano – não é aquele plano que do ponto de vista académico se executa muitas vezes – ou seja, nós temos um departamento de comunicação e imagem, mas que é uma pessoa. No organograma ele existe, mas não é uma estrutura, não é um conjunto de pessoas. E há um planeamento que é feito por essa pessoa mas que depois tem inputs de outros departamentos também em função daquilo que são as disponibilidades da empresa para executar determinadas operações de comunicação que muitas vezes envolvem recursos e nós temos que balancear isso. Mas nós todos os anos estabelecemos objetivos"
	Alterações	"Há coisas a melhorar. Nós neste momento estamos, por exemplo, a atualizar o nosso manual de boas-vindas e regulamento interno porque, lá está, são ações de melhoria que estamos a implementar e independentemente das comunicações que nós fazemos, quer verbalmente, quer através de comunicados, nós achamos por bem proceder à concretização do manual do ponto de vista físico para que as pessoas possam ter em casa e que perante uma dúvida, e até mesmo antes de colocar, possam consultar"
Informações	Formalidade	"Normalmente são formais, até por causa das questões de certificação. Ou seja, há o email e depois os responsáveis de cada departamento, no caso a produção, perante uma decisão, emitem um comunicado – nós temos no chão de fábrica um painel de informações, em que sempre que há uma informação nova é lá colocada. Mas também recorremos muito à informação verbal, nomeadamente quando promovemos reuniões com toda a gente e onde damos a conhecer alguma informação que achamos pertinente"
	Canais	"Normalmente é email ou é comunicado. Telefone não há essa necessidade porque nós estamos todos aqui no mesmo edifício. (...) utilizamos os meios normais: o email e os comunicados e as reuniões com toda a gente"
	Eficácia dos canais	"Eu, até ao momento, não tenho necessidade de ter outros meios. Vai um bocado ao encontro daquilo que disse há pouco: para esta dimensão não faz sentido ter outros meios. Ou seja, eu facilmente desço ali abaixo à produção e falo com toda a gente. (...) é algo que é fácil de executar dessa forma e penso que qualquer outro procedimento não seria tão eficiente e possivelmente não seria tão rápido"

	Fluxo	"Eu diria que tanto funciona de cima para baixo como de baixo para cima. Eu facilmente, perante um problema de produção, o problema acontece agora e passado pouco tempo eu estou a ser conhecedor do problema, porque é normal isso acontecer. E de cima para baixo exatamente igual. Ou seja, não há barreiras a essa comunicação"
	Eficácia do fluxo	"Para esta dimensão penso que não"
	Alterações	Não se aplica
Feedback	Existência	"Sim, existe. Nós também promovemos uma entrevista anual de acompanhamento onde todos os funcionários da empresa, independentemente da função que desempenham e do lugar no organograma que ocupam, têm uma reunião comigo, que sou administrador geral da empresa, onde falamos um pouco de tudo"
	Importância de dar *feedback*	"Sim, considero importante. Até porque as pessoas trabalham, naturalmente, por dinheiro, porque são remuneradas, mas depois há um brio profissional que acumulam com esse rendimento que é o saber que fazem as coisas bem feitas e que isso é apreciado e nós temos essa noção"
	Importância de receber *feedback*	"Sim, também considero importante perceber que as pessoas estão satisfeitas com o seu local de trabalho"
Auditorias de Comunicação Interna	Importância de avaliar a comunicação	"Acho. (...) ou seja, quando nós temos problemas na empresa eles podem advir dessa comunicação interna. Por isso eu acho que é importante avaliar, todos os procedimentos da empresa devem ser avaliados e a comunicação interna é um procedimento, por isso também terá que o ser"
	Medidas utilizadas	"Neste momento não temos nenhum método para medir isso. Nós trabalhamos um pouco por reação: se os problemas acontecem nós tentamos perceber o que aconteceu. Esta reação é tão célere que depois o custo/benefício de um outro procedimento muitas vezes não é justificável, tendo em conta o número de ocorrências que temos negativas e tendo em conta a forma como resolvemos esses problemas quando eles acontecem, que é muito rápida, porque não há aqui um distanciamento entre a gestão e a operação"
	O que é	"É a forma de validarmos e de fiscalizarmos se aquilo que é dito pela gestão de topo relativamente àquilo que é o motor do nosso negócio é compreendido, é do conhecimento de todos os que fazem parte desse negócio. (...) Penso eu que é uma forma de homogeneizar a comunicação e de perceber se a mensagem se concretizou, a passagem da mensagem"
	Relevância	"Acho. Acho que são"
Realização de Auditorias	Sim/Não	"Especificamente de comunicação interna não"
	Motivo	"Nas auditorias que temos tido, nomeadamente auditorias da parte de certificação alimentar ainda não verificamos problemas que derivassem da falta de comunicação interna. Ou seja, eu acho que para nós apostarmos nesse tipo de auditoria nós tínhamos que ter indícios de que isso seria um problema na empresa e neste momento não me parece que tenhamos problemas de comunicação"
	Retorno do investimento	Não se aplica

	Impacto dos resultados	Não se aplica
	Possibilidade de realização	"Sim, se crescermos e se eu perceber que será mais um item necessário a auditar, a fiscalizar, a perceber se efetivamente as coisas de desenvolvem de uma forma normal, parece-me possível que faça esse investimento"

Tabela 3: Grelha de Análise da Entrevista a Hélio Rebelo

Anexo 9: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado – Metro do Porto

Categorias		Entrevistado Jorge Morgado – Metro do Porto
Organização	Área de negócio	"A Metro do Porto é uma empresa criada em 1994 com capitais inteiramente públicos, quer do Estado Português, quer das Autarquias da Área Metropolitana do Porto e que tinha como missão conceber o que viria a ser a rede de metro do Porto, criar condições para que ela fosse construída, para que fosse financiada e para que funcionasse e fosse colocada em operação."
	Serviços	"Hoje em dia a empresa é concessionária do Estado Português para a operação do metro do Porto e tem essa dupla vocação: por um lado gerir esta rede de transportes, que é o metro do Porto, no dia-a-dia, e por outro lado contemplar, considerar, estudar possíveis alargamentos dessa rede, criando condições também de financiamento e legais para que ela se execute."
	Colaboradores	"A Metro do Porto, incluindo os órgãos sociais tem cerca de 85 colaboradores."
	Deveres e funções	"Na Metro do Porto a minha função é a de diretor de comunicação e, por isso, integro e dirijo um gabinete de comunicação que é composto, contando comigo, composto por 4 pessoas que gere toda a comunicação institucional, social, relações com os órgãos de comunicação social, relações com os *stakeholders*, relações com os clientes, relações com a comunidade em geral."
	Tipo de decisões	"Na Metro do Porto eu dirijo uma equipa que é multidisciplinar, com pessoas mais ligadas à área de relações públicas, portanto mais ligadas à área de produção de conteúdos editoriais, e pessoas mais ligadas à produção de conteúdos audiovisuais e à gestão de ferramentas de comunicação com os clientes."
Comunicação Interna	Nível importância	"Numa empresa da dimensão da Metro do Porto que em termos de qualificação do número de pessoas é uma média empresa em que as pessoas não se cruzam no seu dia-a-dia, não têm tanto por hábito trabalharem juntas (...) é uma empresa organizada em departamentos, em gabinetes e em várias equipas e, portanto, não é tão habitual haver um trabalho conjunto entre os vários colaboradores. Aí sim, se calhar a comunicação interna é uma ferramenta muito mais relevante e mais decisiva para manter os colaboradores envolvidos, informados, alinhados quanto aos objetivos e quanto à forma de pensar"
	Eficácia	"Na Metro do Porto a comunicação interna, sendo existente e sendo algo que é trabalhado numa base diária, é eficaz na medida em que a informação chega a todos os colaboradores e, portanto, todos eles estão envolvidos e alinhados com aquilo que está em curso."
	Pontos fortes	"O ponto forte da comunicação interna é, no fundo, reforçar a imagem de capacidade, de competência, de eficácia da própria empresa, uma vez que os vários quadros da empresa acabam por ser também porta-vozes externos da mesma e acabam por ser líderes de opinião nos seus mais diversos meios (...) e sendo uma empresa que presta um serviço público, que tem perto de 60 milhões de clientes por ano – tem uma responsabilidade social muito mais presente, muito mais marcante e, portanto, temos nos

		colaboradores da empresa pessoas capazes e competentes de prestar informação e de justificar as escolhas, as opções e as estratégias que a empresa desenvolve."
	Pontos fracos	"O facto de haver uma dispersão muito grande de colaboradores em áreas muito distintas que muitas vezes não se tocam e, muito embora a informação interna seja produzida e seja divulgada e chegue ao conhecimento das pessoas, se calhar muitas vezes não há um envolvimento tão intenso ou tão forte quanto se pretendia e, isso sim pode ser considerado um ponto fraco."
	Plano/estratégia	"Sim. Existe um conjunto de regras de comunicação interna, certo tipo de informação, certo tipo de medidas, que por norma são comunicados a todos os colaboradores e existem alguns momentos em que toda a equipa é reunida e é prestada informação sobre a atividade da empresa em diversas áreas, em determinados projetos"
	Alterações	"Sim, eu acho que é uma área sempre em desenvolvimento e sempre em melhoria. A melhoria pode sempre começar pela utilização de novos canais, novas tecnologias, tecnologias e canais mais adequados à realidade em que vivemos e, portanto, mais não seja em termos técnicos essa melhoria é sempre possível de ser conseguida. Mas também em termos de estrutura da organização interna acho que se deve manter sempre a preocupação de monitorizar, de perceber o que funciona e o que pode ser melhorado e, portanto, implementar as melhorias que se justifiquem."
Informações	Formalidade	"Por meios digitais, mas sem um formalismo excessivo. Não são propriamente diretivas. Essas existem também, mas o que tem a ver com comunicação interna relativa à atividade da empresa ocorre sobretudo por meios digitais, *newsletters* internas, um portal interno"
	Canais	"O e-mail, a *newsletter* e esse portal interno, essa espécie de intranet que todos os colaboradores, e só os colaboradores têm acesso."
	Eficácia dos canais	"Sim. O importante é que as pessoas recebam informação de uma forma natural, e não excessiva, mas de uma forma natural e regular e de um modo que não as obrigue a ir à procura de informação, mas que essa informação interna, que é suposto terem, chegue naturalmente às pessoas."
	Fluxo	"Do topo para a base e de forma lateral."
	Eficácia do fluxo	"Acho que o *feedback* que existe da base para o topo, e considerando a base como as pessoas que estão mais no terreno e mais próximas da real atividade e dos reais problemas da empresa, se calhar é sempre importante em qualquer empresa reforçar esse aspeto da comunicação de baixo para cima, digamos assim. Acho que é um bom princípio que é sempre verdadeiro."
	Alterações	[Reforçar a comunicação da base para o topo]
Feedback	Existência	"Sim"
	Importância de dar *feedback*	"Sim"

	Importância de receber *feedback*	"Sim, muito importante. Isso é que permite a uma organização, uma empresa, ser mais próxima, mas eficaz, mais produtiva. É fundamental."
Auditorias de Comunicação Interna	Importância de avaliar a com.	"Sim. Acho que está diretamente ligada à capacidade de trabalho de cada colaborador, à produtividade de cada colaborador, ao bom ambiente entre colaboradores no seio da estrutura e, portanto, sim."
	Medidas utilizadas	"Métodos mais estatísticos, na medida em que se possa contabilizar quantas reuniões de colaboradores existem por ano, quantas comunicações são feitas com os diversos colaboradores, quantas notícias são divulgadas pela estrutura interna e, portanto, há um conjunto de indicadores que nos permite monitorizar o desempenho da comunicação interna."
	O que é	"Fazemos 2 auditorias em cada 2 anos, em que são monitorizados e avaliados o cumprimento dos procedimentos, a própria estrutura dos procedimentos e a necessidade, ou não, de os rever e de os melhorar. Muitas vezes essas auditorias que abordam também a comunicação interna levam a oportunidades de melhoria que normalmente são implementadas."
	Relevância	"Sim, diria que são importantes desde que, se calhar cumprindo também, ou considerem também nessa auditoria outras áreas de atividade: a comunicação pura e dura, propriamente dita, a estrutura de pessoal, um conjunto de fatores que tem reflexo na comunicação interna e que deve ser avaliado. Mas sim, uma auditoria a nível da comunicação interna faz sentido e é algo que permite sempre melhorar o grau de satisfação dos colaboradores, das chefias, porque permite introduzir melhorias e desenvolvimentos em todos esses processos."
Realização de Auditorias	Sim/Não	"Sim. A Metro do Porto é certificada em termos de qualidade, ambiente e segurança e ao nível da qualidade e da estrutura da organização essas auditorias abordam também a área da comunicação, quer externa quer interna. Um processo de auditoria da Metro do Porto demora sensivelmente uma semana inteira. Há sempre uma manhã ou uma tarde que são dedicadas à comunicação, quer interna, quer externa."
	Motivo	[É uma empresa certificada, logo existe uma obrigatoriedade de realizar auditorias]
	Retorno do investimento	"Sim. A Metro do Porto é certificada em termos de qualidade, ambiente e segurança e ao nível da qualidade e da estrutura da organização essas auditorias abordam também a área da comunicação, quer externa quer interna. Um processo de auditoria da Metro do Porto demora sensivelmente uma semana inteira. Há sempre uma manhã ou uma tarde que são dedicadas à comunicação, quer interna, quer externa."
	Impacto dos resultados	"Sim, por norma têm. Não têm sempre, porque como disse repetem-se com uma periodicidade a cada 2 anos, mas com frequência há sugestões, há oportunidades de melhoria que são detetadas e que levam a que sejam introduzidas melhorias e que sejam melhorados procedimentos e processos de comunicação."
	Possibilidade de realização	[É realizada uma auditoria a cada 2 anos]

Tabela 4: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado

Anexo 10: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado – CCCP

Categorias		Entrevistado Jorge Morgado – CCCP
Organização	Área de negócio	"A CCCP, que é uma sigla que quer dizer Companhia de Comunicação e Consultadoria do Porto é uma agência de comunicação."
	Serviços	"Foi fundada em 2015 e presta serviços de consultadoria em comunicação e de assessoria de imprensa, criação de conteúdos, gestão de conteúdos, gestão de ferramentas de comunicação a um conjunto alargado de clientes."
	Colaboradores	"A CCCP tem 4 colaboradores"
	Deveres e funções	"Na CCCP sou sócio e sou gerente, tenho funções de direção da empresa a todos os níveis, nível comercial, de contacto com os clientes, a nível interno, de gestão da equipa, de gestão dos recursos humanos"
	Tipo de decisões	"Tudo o que tenha a ver com planeamento de trabalho, com organização de trabalho, com a definição de objetivos e de metas a alcançar, bem como a relação com os clientes com os quais trabalhamos."
Comunicação Interna	Nível importância	"Bastante. Acho que é uma área decisiva, não é tratada de uma forma tão sistematizada ou tão metodológica como em organizações públicas. Neste caso, eu dirigindo uma organização pequena, que é composta por 4 pessoas, a comunicação interna, até pela proximidade das pessoas entre si ou por trabalharem muito mais em equipa é um conceito que está sempre presente e que acontece com naturalidade as pessoas terem conhecimento das várias atividades que a empresa desenvolve e, portanto, se calhar aí trata-se mais de promover e de salvaguardar o bom espírito de equipa e o trabalho de equipa e a cooperação entre as várias pessoas."
	Eficácia	"Na CCCP sim. As pessoas trabalham juntas, no mesmo espaço, estão envolvidas na distribuição de tarefas, apoiam-se mutuamente, trabalham em equipa fazendo valer as competências específicas de cada um em função das tarefas que é necessário executar e com sentido de responsabilidade partilhado grande."
	Pontos fortes	"O facto de as pessoas trabalharem todas fisicamente no mesmo espaço, todos os dias, trabalharem em equipa junto dos diversos clientes com os quais a empresa trabalha e, por isso, tratando-se de uma estrutura muito pequena haver a possibilidade, ou capacidade, ou competência de cada colaborador poder fazer tudo. Ou seja, todas as tarefas que são desenvolvidas no interior da empresa, por via das pessoas terem formação e conhecimento, terem relação e terem contacto com os vários clientes, qualquer colaborador é capaz de desempenhar qualquer tarefa e isso é importante para uma organização que, sendo pequena, precisa de pessoas com polivalência suficiente e com capacidade para intervir e para trabalhar nas mais diversas situações."
	Pontos fracos	"Numa empresa tão pequena como a CCCP eu acho que não deteto assim nenhum ponto fraco evidente porque o sentido de responsabilidade das pessoas envolvidas é suficientemente forte, digamos, para que não haja perda de informação, não haja desalinhamento quanto aos objetivos e quanto às funções e tarefas que a empresa desenvolve."

	Plano/estratégia	"Não. É uma área da comunicação interna sempre presente, mas que sucede de uma forma normal e natural sem propriamente um planeamento exaustivo ou intensivo."
	Alterações	"Sim, eu acho que é uma área sempre em desenvolvimento e sempre em melhoria. A melhoria pode sempre começar pela utilização de novos canais, novas tecnologias, tecnologias e canais mais adequados à realidade em que vivemos e, portanto, mais não seja em termos técnicos essa melhoria é sempre possível de ser conseguida. Mas também em termos de estrutura da organização interna acho que se deve manter sempre a preocupação de monitorizar, de perceber o que funciona e o que pode ser melhorado e, portanto, implementar as melhorias que se justifiquem."
Informações	Formalidade	"Através mais de meios informais, mas também com recurso, embora de forma informal, com recurso a comunicação física por e-mail."
	Canais	"O telefone e o email, para além da comunicação verbal habitual."
	Eficácia dos canais	"Sim. O importante é que as pessoas recebam informação de uma forma natural, e não excessiva, mas de uma forma natural e regular e de um modo que não as obrigue a ir à procura de informação, mas que essa informação interna, que é suposto terem, chegue naturalmente às pessoas."
	Fluxo	"Diria que, em igual medida, das três formas."
	Eficácia do fluxo	"Acho que o *feedback* que existe da base para o topo, e considerando a base como as pessoas que estão mais no terreno e mais próximas da real atividade e dos reais problemas da empresa, se calhar é sempre importante em qualquer empresa reforçar esse aspeto da comunicação de baixo para cima, digamos assim. Acho que é um bom princípio que é sempre verdadeiro."
	Alterações	[Reforçar a comunicação ascendente]
Feedback	Existência	"Sim"
	Importância de dar *feedback*	"Sim"
	Importância de receber *feedback*	"Sim, muito importante. Isso é que permite a uma organização, uma empresa, ser mais próxima, mas eficaz, mais produtiva. É fundamental."
Auditorias de Comunicação Interna	Importância de avaliar a com.	"Sim. Acho que está diretamente ligada à capacidade de trabalho de cada colaborador, à produtividade de cada colaborador, ao bom ambiente entre colaboradores no seio da estrutura e, portanto, sim."
	Medidas utilizadas	"Métodos mais estatísticos, na medida em que se possa contabilizar quantas reuniões de colaboradores existem por ano, quantas comunicações são feitas com os diversos colaboradores, quantas notícias são divulgadas pela estrutura interna e, portanto, há um conjunto de indicadores que nos permite monitorizar o desempenho da comunicação interna."
	O que é	"Na CCCP, por causa da dimensão, não existe propriamente auditoria."

	Relevância	"Sim, diria que são importantes desde que, se calhar cumprindo também, ou considerem também nessa auditoria outras áreas de atividade: a comunicação pura e dura, propriamente dita, a estrutura de pessoal, um conjunto de fatores que tem reflexo na comunicação interna e que deve ser avaliado. Mas sim, uma auditoria a nível da comunicação interna faz sentido e é algo que permite sempre melhorar o grau de satisfação dos colaboradores, das chefias, porque permite introduzir melhorias e desenvolvimentos em todos esses processos."
Realização de Auditorias	Sim/Não	"Não"
	Motivo	[Dimensão reduzida da empresa]
	Retorno do investimento	Não se aplica
	Impacto dos resultados	Não se aplica
	Possibilidade de realização	"Sim, admito que sim. Admito que possa fazer sentido e que, muito embora a empresa seja muito pequena e, portanto, não seja tão rígida em termos de organização de comunicação interna, sim, poderá fazer sentido."

Tabela 5: Grelha de Análise da Entrevista a Jorge Morgado (2)